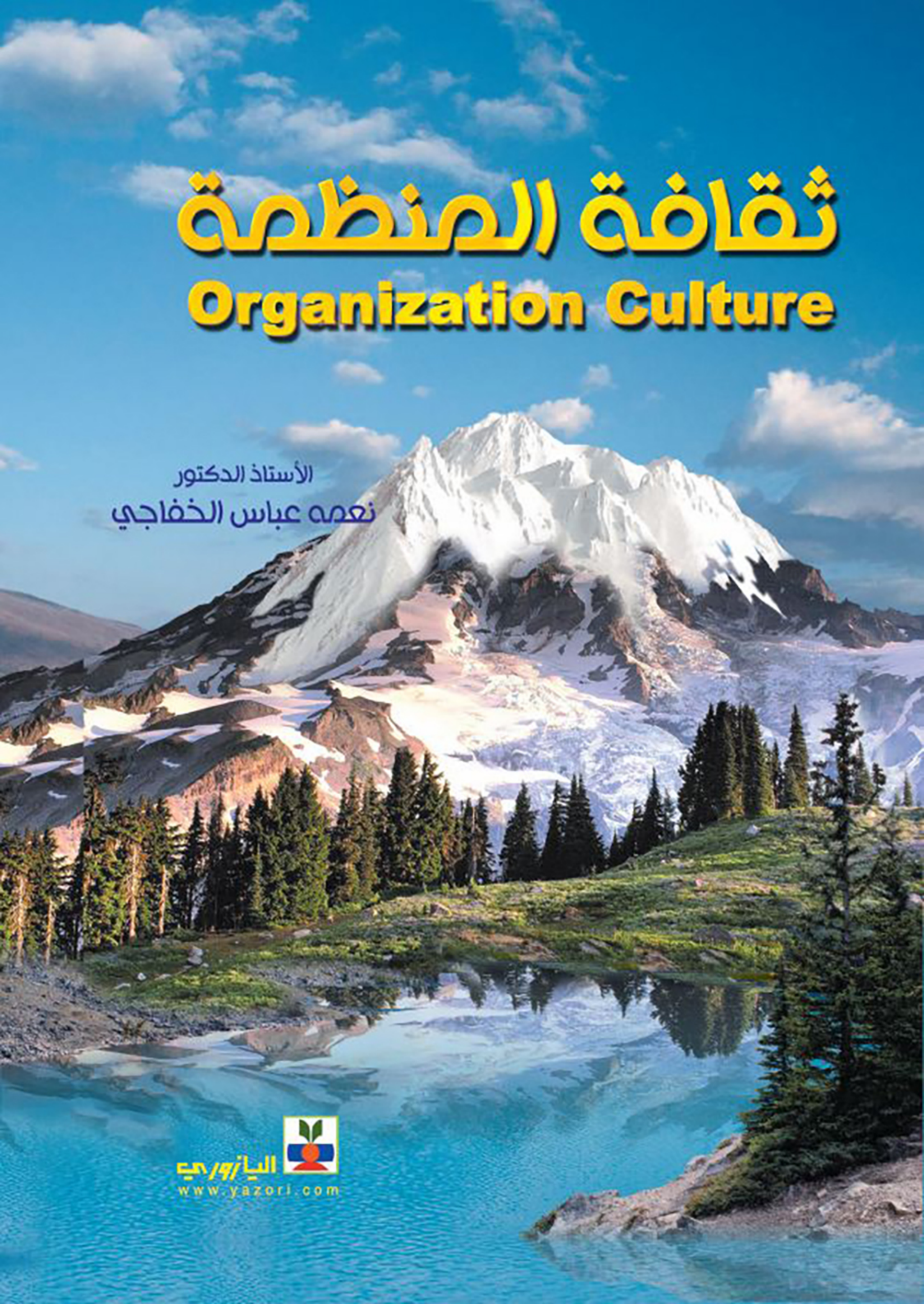

ثقافة المنظمة
Organization Culture
الأستاذ الدكتور
نعمه عباس الخفاجي
اليازوري
www.yazori.com

ثقافة المنظمة

Organization Culture



اصدار -2019

رقم الايداع2009/2/601

ثقافة المنظمة

Organization Culture

أ.د. نعمه عباس الخفاجي



دار اليـــازوري العلمية للنشر والتوزيع

عمان-العبدلي-مقابل مجلس النواب

هاتف:962 6 4626626+ تلفاكس: 962 6 4614185+

ص.ب:520646 الرمز البريدي: 11152

www.yazori.com info@yazori.com

ثقافة المنظمة

Organization Culture

الأستاذ الدكتور

نعمه عباس خضير الخفاجي

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

(عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {5/96})

[العلق]

الإهــــداء

إلى.....

الإدارة الواعية...

القدرة الخارقة ...

مصابيح الهدى ....

الأرواح الخالدة في عليين ....

الصامدين بناء الحياة ....

العقول بناة حضارة وادي الرافدين ......

الرموز الشاخصة .....

موازين العدالة والأنصاف .....

المثقفين النخب ذخيرة المستقبل ....

المؤلف

استهلال

تشكل ثقافة المنظمة إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات المنظمة وأعضائها من مديرين وفرق عمل ولجان ومجالس وأفراد ومتعاملين، فالثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة، حتى عدت الثقافة جهاز للتميز بين بني البشر، والمجتمعات والحضارات عبر ضروب الأزمنة والتأريخ. تمثل ثقافة المنظمة أحد أنواع تلك الثقافات، لكنها تنتمي لجذور الثقافة وحقلها وتخضع لمنهج بنائها وتستفيد من رحيق معرفة مفكريها، بل إنها ولدت في رحمها، إن ثقافة المنظمة مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المنظمة وتطورها، وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك يرتبط بالسيرة الوظيفية لقياداتها، ومدرائها ومواردها البشرية، فالمؤلف يحاول تقديم معرفة عن ثقافة المنظمة تساعد إدارة المنظمة الاستجابة بذكاء والتعامل بعقلانية مع تحديات معاصرة سمة أساسية مميزة لبيئة منظمات الأعمال العالمية، والدولية، والوطنية، وهكذا فإن الكتاب يحمل بمضمونه النوافذ الفكرية الآتية.

- البحث عن فكرة ثقافة المنظمة معناً، وأنواعاً، وخصائصاً وأبعاداً كمظلة مكونة لمعرفتها.
- إبراز دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز في بيئة الأعمال المعاصرة بهدف إحراز التفوق.

- تشخيص التوجهات التأسيسية في فهم ثقافة المنظمة وتحليلها وكذلك التوجهات التطويرية والمعاصرة بقصد توسيع مساحات التحليل ومستوياتها واغناء المعرفة بها من منظورات متعددة متداخلة مترابطة متكاملة في الفلسفة والتفسير.
- محاورة فكرة تصميم ثقافة المنظمة المتعلقة بمعرفة مصادرها وعواملها ومكونات نسيجها.
- التفكير بآليات بناء ثقافة المنظمة قوية والتحري عن استراتيجيات تكوينها.
- التعرف على جوهر فلسفة التحول في ثقافة المنظمة وأنماط التغيير فيها بالاستفادة من الذكاء الثقافي لضمان ديمومتها.
- الكشف عن مراحل عملية التطبيع الاجتماعي والنتائج المستهدفة في اختيار إستراتيجيات ذلك التطبيع في حياة المنظمة.
- رصد تحديات ثقافة المنظمة الداخلية والخارجية وما تتطلبه من أساليب للتعامل معها.
- تحديد مجالات تأثير ثقافة المنظمة والسعي لقياسها والاستجابات المتوقعة.
- الفهم الواعي لأبعاد فاعلية ثقافة المنظمة بخاصة ذات التوجه الريادي في بيئة الأعمال العالمية، والدولية والوطنية وفق منطق إدارة التنوع.

وهكذا فالغاية الأساسية من كتاب (ثقافة المنظمة) هو تقديم معرفة نظرية تمخُر في عبابها مختلف أوجه ثقافة المنظمة لتشكل أساس فلسفي، وفكري وعملي

في فضاءات الإدارة عامة وحقولها المتجددة المتنوعة خاصة. فالقصد هنا فتح نوافذ للتفكير والتأمل بأصول ثقافة المنظمة، وضروبها، ومكوناتها، وتفاعلاتها، وتأثيراتها في أعمال المنظمة وإداراتها المتحققة والمتوقعة، محاولين التبسيط ما أمكن في عرض الأفكار الأساسية، معتقداً أن المؤلف يسهم في ملء فراغ في مكتبة الإدارة العربية وربما يثير فضول الكتاب والدارسين لسبر الغوص في أعماق هكذا معرفة تشكل في جوهرها القوة الخفية الداعمة والمحركة لموارد المنظمة وقواها لتحقيق تفوق بجودة الأداء.

ذلك ديدن الباحثين عن الحقيقة والحاملين لوائها في سعي لإبلاغها، وترسيخها، وتعميقها واستمراريتها.

(**رَبَّنَا لاَ تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا**) [البقرة]

المؤلف

عمان - الأردن

المحتويات

الفصل الأول

1

فكرة عن ثقافة المنظمة ودورها في تحقيق النجاح والتميّز

- معنى ثقافة المنظمة وأنواعها
  - معنى ثقافة المنظمة
  - أنواع ثقافة المنظمة
- خصائص ثقافة المنظمة وأبعادها
  - خصائص ثقافة المنظمة
  - أبعاد ثقافة المنظمة
- دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز

مقدمـــة

جذبت فكـرة ثقافـة المنظمـة اهـتمام البـاحثين والدارسـين في سـلوك المنظمـة وسـلوك القيادة وسلوك الإدارة والمديرين والعاملين والمتعاملين كونها إحدى مكونات بيئة المنظمـة الخارجية والداخلية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر عـلى تحقيـق الـربط بينهـا تفـاعلاً وانسجاماً وتنوعاً وتكاملاً. فالفكرة قائمة على إثارة عناية المتخصصين التفكير ملياً بأسـلوب إدارة ثقافة المنظمة وهو ما يجسـد جـوهر دورهـا في حيـاة المنظمـة ومواردهـا البشريـة والذي يقود ضمناً إلى إحراز التفـوق الـداخلي والخـارجي، ويكسـبها خاصـية الاسـتمرارية والحيوية والتجدد. وانسجاماً مع هذا التوجـه يتضـمن الفصـل معرفـة الجوانـب الرئيسـة الآتية:

- معنى ثقافة المنظمة وأنواعها.
- خصائص ثقافة المنظمة وأبعادها.
- دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز.

معنى ثقافة المنظمة وأنواعها:

اتجه علماء دراسة الإنسان والاجتماع والسلوك الإنساني إلى تقديم تفسيرات من زوايا متعددة تتسم بالاستقلالية تارة والتداخل والتكامل تارة أخرى. وأسهم باحثوا ودارسوا علمي المنظمة والإدارة عامة وما نتج عنهم من تخصصات مختلفة، بدراسة ثقافة المنظمة كل حسب تصوراته وافتراضاته وأدوات تحليل مستواها وأنواعها. سبب ذلك تنوع وتعدد في فهم معنى ثقافة المنظمة وأنواعها، وكما يتضح فيما يأتي:

- معنى ثقافة المنظمة:

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها، وإدارتها، وفرقها، وجماعاتها، ومدرائها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها.

إن فكرة الثقافة ذات أصل أنثربولوجي واجتماعي. ويعني هذا أن فهم معنى الثقافة، وجذورها ومكوناتها المختلفة بخاصة القيم، والمعتقدات، والافتراضات والرموز أمر يعود إلى دراسة الإنسان، وسلالاته، وأجياله، ورغبته، واستعداده، وتفكيره واتجاهاته للعيش والحياة منفرداً أو بشكل جماعي، على هيئة تجمعات أولية أطلق عليها مجتمعات بدائية، وأخرى بدوية ثم ريفية فحضرية. يجد المتخصص بدراسة تأريخ المجتمعات أن لكل منها وعائها الثقافي، وشعار، وطقوس، ورموز ومقدسات خاصة بها اهتمت بتكوينها، وتطويرها،

وترسيخها، وتعليمها من جيل لآخر والدفاع عنها كقيم ومعتقدات راسخة. حتى أصبحت الثقافة تعبيراً عن الهوية، والأيديولوجية، والعقيدة . فهي محدد للسلوك وموجه له، قابلة له، رافضة له، مشجعة داعمة له. وهكذا يمكن القول أن لكل أمة، حضارة، مجتمع، جيل ثقافة تميزه عن سواها. واتجه المفكرون إلى استخدام اللغة بضروبها أداة لفهم الثقافة، وتحليلها، والحوار معها، ونشرها وتعميق مفاهيمها بحيث تصبح عادةً وتقليداً ثم ما تبرح أن ترسخ قيماً، ومعتقدات وافتراضات بل وتكاد أن تسهم جميعاً بتكوين العقل الثقافي بماضيه، وحاضره ومستقبله، حتى أصبح الدفاع عن الثقافة وحمايتها سر ديمومة الحياة البشرية بضروبها ومكوناتها، وهو ما أسهم في بلورة معاني مختلفة للثقافة يقع ضمن مظلة المتضادات والمتناقضات تارة والمشتركات والمتكاملات تارة أخرى، ليعلن الجميع الثقافة الخاصة التي تولد في رحم الثقافة العامة.

والحق يقال أن الارتقاء بالثقافة وعياً وفهماً إنما يعتمد على هضم وتمثيل أفكار الروائيين والمؤرخين والأدباء والفلاسفة والعلماء كل من منظوره في دراسة الثقافة أفقاً وعمقاً، وهو أمر نوقش وعرض بكثافة وبصيغ مختلفة من قبل أولئك المفكرين لبناء معرفة بثقافة الذات والموضوع باستخدام أدوات وأساليب الثقافة التراثية، والحديثة والمعاصرة.

وحيث أن الثقافة ظاهرة أنثربولوجية – اجتماعية معقدة متعدد الأبعاد فإن ما يشتق عنها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها. حث التنوع بمعنى ثقافة المنظمة منظري المنظمة والإدارة وما

أنجز في فضائها من بحوث ودراسات إلى البحث والتحري عن المشتركات بهدف إيجاد تصور واضح ومحدد يتسم بدقة التحليل والفهم. لذلك نجد جلّ اهتمامات الباحثين والدارسين في وصف معنى ثقافة المنظمة يتركز حول القيم والمعتقدات بصورة مستقلة ومتداخلة. نورد فيما يلي حزمة من الآراء بصدد معناها على سبيل المثال لا الحصر. (Hatch, 1997)، و(Steen, 2003) و(Schein, 1997).

• وصف عالم الأنثربولوجيا الاجتماعي (Tylor, 1871) معنى الثقافة بأنه نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات والتقاليد، والاستعدادات الأخرى وما يكتسبه الإنسان من أعراف وتقاليد من مجتمعه، فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصة اللغة.

• عرض عالم أنثوبولوجيا الثقافة (Herskowitz, 1948) معنى الثقافة بأنه عملية بناء تصف الهيئة الإجمالية من المعتقدات، والسلوك، والمعرفة، والمسموحات، والقيم، والأهداف التي تجعل الناس يتخذون طريقاً للحياة خاص بهم. فالتركيز حصل على ثقافة الجماعات، والذي فتح بدوره الباب لدراسة ثقافة المنظمة، انسجاماً مع نظرة ترى المنظمة كوحدات اجتماعية، أو مجاميع، يدعو إلى التفكير بكيفية تطبيق الثقافة كتعبير مجازي في المنظمة تحت عنوان أطلق عليه (ثقافة المنظمة)، وقد استفاد منظري المنظمة من معنى الثقافة كطريق للحياة بين الناس في أية مجتمع، إذ أشاروا إلى أن ثقافة المنظمة ما هي إلاّ طريق للحياة في المنظمة، مؤكدين على ارتباطها برأسمال الفكري والبراعة الفنية بتصميم المنظمة وأسلوب إدارتها بنجاح.

- عرف (Jaques, 1952) ثقافة المصنع بأنها التقاليد والطريق التقليدي للتفكير وإنجاز الأعمال والمهام التي يشترك ويتقاسم الأعضاء الحاليين ويتعامل معها الأعضاء الجدد لتكون مقبولة وموجهة لسلوك المنظمة وأعضائها عند إنجاز عمليات الخدمة.
- ربط (Burns & Stalker, 1961) فكرة الثقافة بالمعتقدات والقيم المشتركة اللتين تشكلان منظومات ثابتة وأساسية للتميز ما بين التنظيمات العضوية والآلية.
- نظر (Pettigrew, 1979) للثقافة كنظام عام وجمعي يقبل معاني أنشطة ومهام الجماعة التي تُنجز في توقيت محدد يضم النظام مصطلحات وعبارات، وصيغ، وتبويبات، وتصورات يستعين بها أعضاء المجموعة لتفسير تصرفات في مختلف المواقف التي يتعاملون معها قبولاً وتجنباً.

-اعتبر (Peters & Waterman, 1982) الثقافة كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز.

- وصف (Schein, 1985) ثقافة المنظمة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل، فهو ينظر إلى الجوانب التالية:

- الثقافة كأعراف، وقيم، ونماذج سلوك وطقوس وشعائر وتقاليد.

- احتواء الثقافة على تركيبة مستقرة ونموذجية ومتكاملة.

- الثقافة هي حالة تراكمية للتعلم من التأريخ المشترك.

- تواجه جميع الجماعات مجموعتين من المشاكل ينبغي أن تتعامل معها وهي:

1- البقاء، في البيئة والنمو فيها والتكيف معها.

2- التكامل الداخلي الذي يُمكن من إنجاز الوظائف والمهام وعملية التكيف.

- تبين الثقافة عملية التطبيع الاجتماعي للأعضاء الجدد.

- الثقافة هي دالة لتأريخ المنظمة قيادةً، وإدارةً، وعمليات، ونتائجاً، ومراحلاً وعلاقات.

- حدد (Martin, 1992) ثلاثة منظورات مهيمنة على البحث عن ثقافة المنظمة وهي:

1- منظور التكامل الذي يؤكد على تقاسم ومشاركة جميع أعضاء المنظمة امتلاكهم الوعي العام الشامل عن المنظمة بمعنى وجود إحساس بمعتقدات مشتركة.

2- منظور الاختلاف الذي يشخص ويركز على حقيقة أن هنالك ثقافات فرعية.

3- منظور التجزئة (التفكيك) الذي يركز على الغموض كجوهر أو لب ثقافة المنظمة.

- أشار (Hitt etal., 2005) إلى أن ثقافة المنظمة وضع معقد يتعلق بالأيديولوجيات، والرموز، والقيم الجوهرية المشتركة داخل المنظمة المؤثر على أسلوب تنظيم وقيادة أعمالها.
- تناول (Huczynski & Buchanam, 2006) ثقافة المنظمة ضمن منطق السلوك المنظمي بأنها مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي.
- عرف (Johnson etal-, 2006) ثقافة المنظمة بأنها افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها. فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة.
- افترض (Wheelen & Hunger, 2008) أن ثقافة المنظمة ما هي إلاّ حشد مجموعة المعتقدات، والتوقعات، والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين للآخرين. فالثقافة هنا محدداً وموجه لعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، وأعمالها ووحداتها وعلى المستويين الاجتماعي والشبكي معاً، وهو أمر يحث إدارة المنظمة البحث عند التفوق بأدائها والتفكير المستمر بتحسين مستوياته

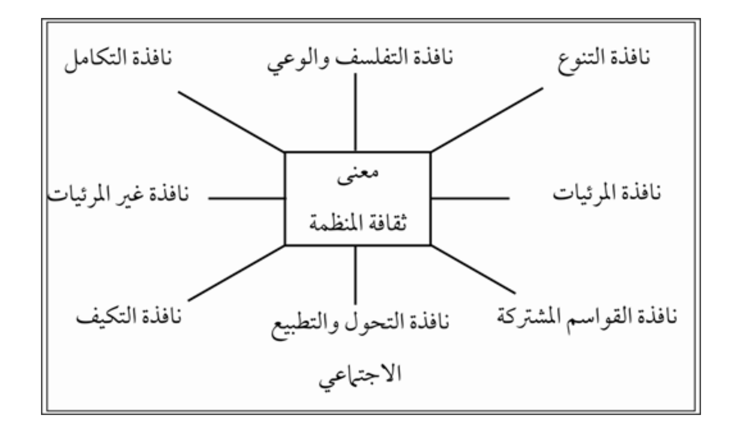
المتحققة والمتوقعة. فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تأريخ المنظمة ومستقبلها، فهي تمثل روح إدارة المستقبل وتحدياته الداخلية والخارجية.

- ألمح (Torrington et al, 2008) ضمن منطق إدارة الموارد البشرية، إلى أن ثقافة المنظمة تعني المعتقدات، والتقاليد ونماذج السلوك العامة المعبرة عن خصائص خاصة بالمنظمة. إذ يحصل الاهتمام بالثقافة في محاولة لفهم واقعية الحياة الجمعية في المنظمة وأقسامها وتحديد دستورها ونظمها وهويتها. فضلاً عن الاهتمام بثقافة صناع المعرفة والتنوع الذي يحكم ممارسات الإدارة في دول مختلفة بخاصة تنوع القيم الثقافية والثقافة الوطنية التي تواجه الشركات العالمية والدولية متعددة الجنسيات عابرة القارات، وقدم (Hofstede, 1980) رأياً أكد على التنوع فلسفة لتفسير الاختلافات الثقافية في الإدارة.

يستنتج مما تقدم أن فهم معنى ثقافة المنظمة يرتكز على النوافذ المبينة بالشكل (1-1).

الشكل (1-1)

نوافذ فهم معنى ثقافة المنظمة



وهذا يعني صعوبة فهم ثقافة المنظمة من نافذة منفردة أو مزدوجة، فالكاتب ينتمي لمنظور معاصر متعدد الأبعاد متداخل الرؤى والتصورات يشكل أساس رسم لوحة ثقافة المنظمة فهي بمثابة لوحة الموزائيك متنوعة الألوان، ولعل استخدام عدسات زجاجية مختلفة قوة التكبير يعطي إدراكاً ووعياً عميقاً ثرياً بدلالتها الظاهرة والباطنة، حتى أستطيع القول أن ثقافة المنظمة هي الكل المتكامل لنشأة المنظمة وحيويتها وهي النظرة المجهرية لمواردها وقواها غير الملموسة والملموسة بنظرة تداؤبية لثقافتها رمز هويتها ووجودها.

- أنواع ثقافة المنظمة:

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالاً وصوراً مختلفة، لكنها تقدم في جلّها تفسيراً لفسيفسائها الكامن والظاهر المتصل بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها، والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها، والتميّز بين مستوياتها، وتحديد أولويات الهيمنة فيها، ودرجة تراكمها المتصاعد المتزايد وما تحتويه من أنماط ثقافية. واستدلالاً بذلك فإن ثقافة المنظمة تتنوع وفق أسس تصنيفها وتحليلها، والتي سيتم بيانها فيما يأتي:

أولاً: القدرة على التكيف الثقافي:

أوضح (Daft, 2006) أن التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية. إذ يتوقف نجاح المنظمة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تنسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية. وهو ما يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة. وقد حللت دراسة لـ (Kotter & Heskett, 1992) على (207) منظمة بريطانية

العلاقات الحرجة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن نجاح المنظمة ما هو إلا دالة العلاقات الإيجابية بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية. حيث تشكل قوة ورصانة ثقافة المنظمة إداة معززة لاستجابة المنظمة لمتطلبات بيئتها. ويعبر ذلك بجوهره، عن التكيف الثقافي للمنظمة، ومن ثمّ يمكن التميز بين نوعين من ثقافة المنظمة المتكيفة وغير المتكيفة والتي تتطلب سلوكاً ظاهراً وقيماً خاصة حاكمة وموجهة لاهتمامات المديرين وكما يظهر بالشكل (1-2).

الشكل (1-2)

ثقافات المنظمة المتكيفة وغير المتكيفة مع بيئة المنظمة

أبعاد ثقافة المنظمة	ثقافات المنظمة المتكيفة	ثقافات المنظمة غير المتكيف
السلوك الظاهر	يتركز اهتمام المديرين لإيجاد جميع أشكال التناسق بخاصة مع الزبائن، والمبادأة للتغير عندما يحتاجون لخدمة مصالحهم الشرعية حتى إن رافق ذلك تحمل بعض الأخطار.	يتجه المديرون للتصرف أحياناً بالعزلة، والحنكة السياسية، والبيروقراطية. وكنتيجة إنهم لا يعملون التغير باستراتيجيات بسرعة للتكيف أو التفكير بالحصول على ميزات التغيرات في بيئات الأعمال.
القيم الخاصة	يهتم المديرون بعمق حول الزبائن، وحملة الأسهم والعاملين. فهم أناس ذوي قيم قوية وعمليات يمكن من خلالها خلق تغير مفيد مثلاً قيادة المبادرات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا خلال هرم الإدارة.	يهتم المديرون بأنفسهم فقط، وجماعات العمل القريبة، أو بعض المنتج أو التكنولوجيا المتصلة بجماعة العمل. قيمتها لهم استجابة لطلباتهم وتقليل خطر عملية الإدارة أكثر اهتماماً من قيادة المبادرات أو مبادرات للقيادة.

وفي ظل مراعاة ما هي القيم الثقافية المهمة للمنظمة، والمديرين الذين يراعـون البيئـة الخارجية، إضافة إلى إستراتيجية المنظمة والأهداف. اقترحت الدراسات أن التلاؤم الصحيح بين الثقافة، والإستراتيجية والبيئة يتصل بأربعة فئات أو أنـواع مـن الثقافـة كـما يوضـحها الشكل (1-3)، وترتكز هذه الفئات على بعدين، وهما:

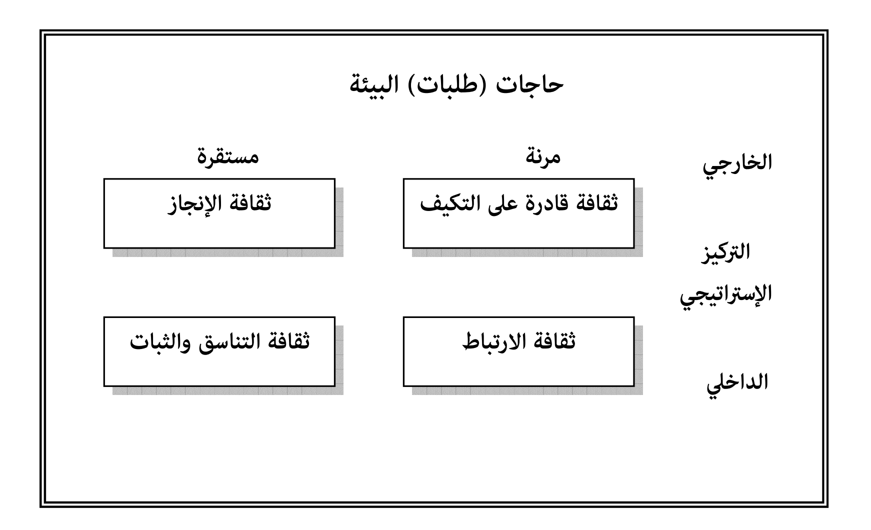
أ- النطاق الذي تكون قيمة البيئة ذات مرونة أو استقرار.

ب-النطاق الذي يكون التركيز الاستراتيجي للمنظمة هو داخلي أو خارجي.

وأوضح (Denison & Mishra, 1995) أن تفاعـل البعـدين آنفـي الـذكر ينـتج أربعـة أنواع لثقافة المنظمة، وهي:

الشكل (1-3)

أربعة أنواع لثقافة المنظمة



• **ثقافة قادرة على التكيف:** تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير إشارات وتحديات البيئة وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة. تنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة ويُتخذ القرار بخطر عالي. يشجع المديرون القيم الداعمة لقدرة المنظمة لضمان سرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة يكون العاملون مستقلين بقراراتهم وأحرار بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة، والاستجابة للزبائن بقيمة عالية. كذلك يكون المديرون فاعلين لخلق التغير بواسطة عملية التشجيع والدعم والمكافأة وتكريم الإبداع، والتطبيق وأسلوب التعامل مع الخطر.

والمثال الجيد، هو ثقافة التكيف لشركة Nokia حيث التفكير الحر، والإبداع الفائق، والأفكار الخلاقة التي تستخدم لمواجهة التحديات. تعتمد شركات الصناعات الإلكترونية التي تتضمن ارتباطاً بالتجارة الإلكترونية، على ثقافة التكيف لأنها تُمكنها من التحرك بسرعة للاستجابة للتغيرات السريعة في بيئتها.

• **ثقافة الإنجاز:** هي ثقافة توجه النتائج دالتها قيم التنافسية، ومبادأة الفرد والإنجاز، تكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون حاجة للمرونة وسرعة التغير، فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية، والعدائية، والمبادأة الفردية، وامتلاك الإرادة للعمل طويلاً وبمثابرة لإنجاز النتائج. التأكيد هنا على الفوز وإنجاز أهداف وطموحات محددة في The Glue الذي تتمسك به المنظمة معاً. فمثلاً نظام Siebel Systems بمعنى بيع منظومة برمجيات معقدة تكون مشتقة من ثقافة الإنجاز.

• **ثقافة الارتباط:** هي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية. تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغير بالحاجات من البيئة. وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين. يسود المنظمة مناخ الإبداع. وهنا يؤكد المديرون على قيم التعاون، وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة، فمثلاً تعمل شركة كوكا كولا على إشاعة ثقافة الارتباط كونها أحد محددات نجاحها.

• **ثقافة التناسق والثبات:** هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافآت مُمَنهجة، وعقلانية، ونظامية الطريق للقيام بالأشياء. تمثل ثقافة الثبات، ويكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة، تُتَبع القواعد والقيم، تكون الثقافة داعمة والمكافآت مُمَنهجة، وعقلانية، وتدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال. يشهد عالم الأعمال تغيراً سريعاً، إذ نجد القليل من الشركات تعمل في بيئة مستقرة. يتجه غالبية المديرين لتغير ثقافتهم ويكونوا أكثر مرونة بخاصة عندما يعملون في بيئات متغيرة أو تحصل تغيرات في البيئة. ومع ذلك فهم يسعون لتجديد المنظمة -Pacific Edge Software- أن ثقافة الثبات تؤمن بها جميع إدارة المنظمات لكنها تتطلب قدراً من التوازن ما بين الثابت والمتغير في الثقافة، كما تتطلب السيطرة والعناية بطلبات البيئة كذلك.

يمكن أن تكون جميع الفئات الأربعة لثقافة المنظمة ناجحة. فضلاً عن امتلاك المنظمات قيماً تضعها بفئة معينة بدرجة أكبر من غيرها. وهنا تبرز ضرورة التأكيد

النسبي على مختلف القيم الثقافية إنما يعتمد على حاجات البيئة وتركيز المنظمة. فالمديرون مسؤولون عن غرس Instilling من القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لضمان نجاحها في بيئتها.

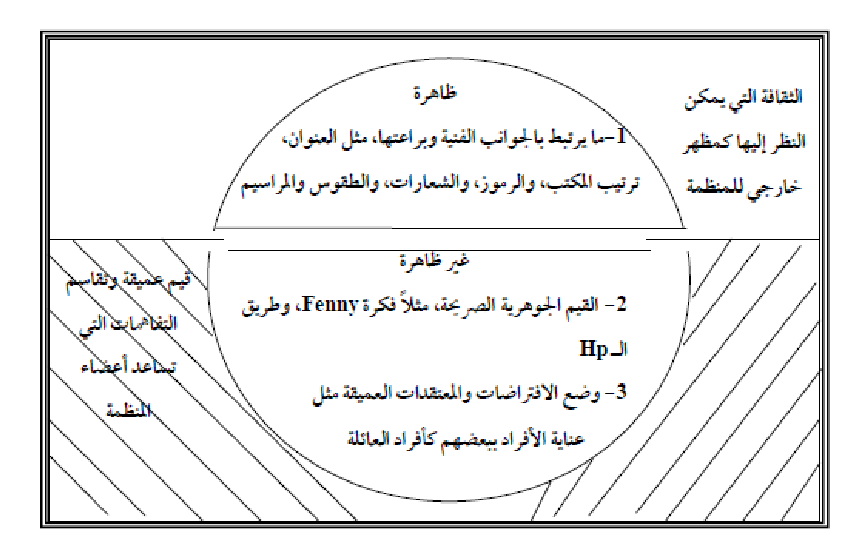
ثانياً: مستويات ثقافة المنظمة:

تظهر مجموعة أفكار لتصنيف ثقافة المنظمة وفق مستوياتها نذكر منها على سبيل المثال الآتي:

أ- فكرة (Schein, 1992): انطلق (Daft, 2006) من تعريف لثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات الأساسية، والتفاهمات والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة، كأساس لفكرة (Schein, 1992)، في تحليل ثلاثة مستويات يبينها الشكل (1-4).

الشكل (1-4)

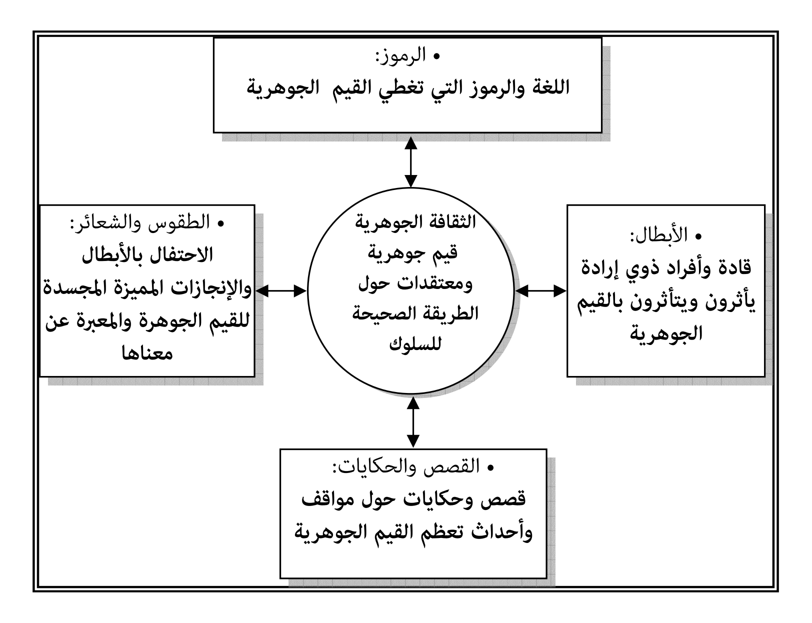
مستويات ثقافة المنظمة



ب-فكرة (العامري والغالبي 2008): القائمة على إمكانية فهم مستويات ثقافة المنظمة من خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحتويه من قيم جوهرية ومعتقدات حـول الطريقـة الصحيحة للسلوك من جانب وما يرتبط بها من مظـاهر للثقافـة مـثلاً، الرمـوز، والأبطـال، والطقوس والشعائر والقصص والحكايات كما يظهره الشكل (1-5).

الشكل (1-5)

مستويات ثقافة المنظمة

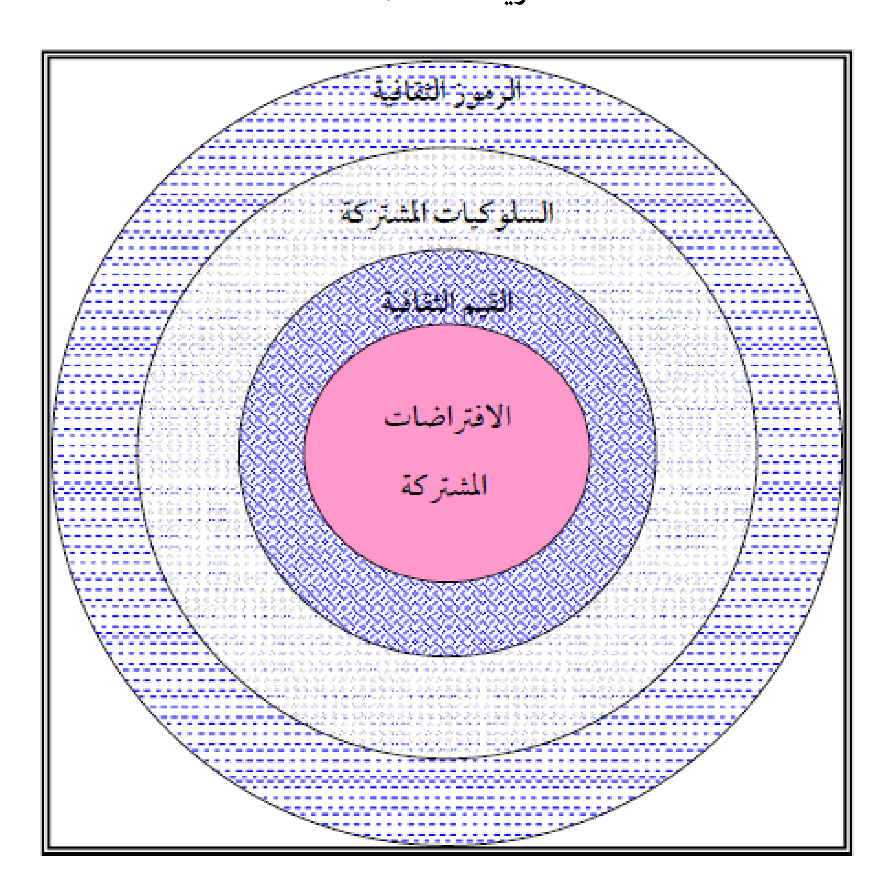


ج- فكـرة (Cummings & Worley, 1993): ضَـمّنَ (Hellriegel et al, 1998) ثقافة المنظمة كل من السلوكيات الروتينية، والأعـراف، والقـيم المهيمنـة، والفلسفة الموجهة للمنظمة، وقواعد اللعبة وطبيعة المشـاعر أو منـاخ المنظمـة،

مفترضاً أن هذه العناصر تتفاعل معاً لكي يكون لثقافة المنظمة معنى طرح على أساس هذا الفهم فكرة (Cummings & Worley, 1993) فيما يتعلق بمستويات ثقافة المنظمة الرباعية وهي على التوالي: الافتراضات المشتركة، والقيم الثقافية، والسلوكيات المشتركة والرموز الثقافية، التي تتدرج بدرجة ظهورها كما هو واضح بالشكل (1-6).

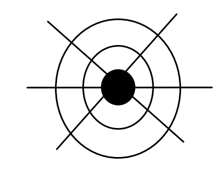
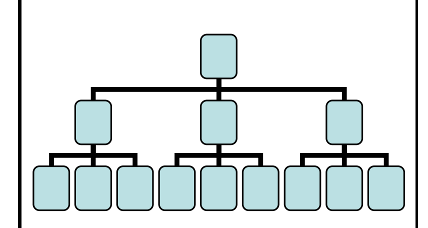
الشكل (1-6)

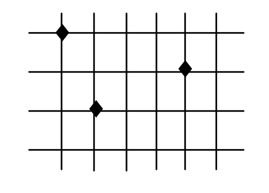
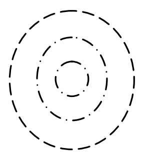
مستويات ثقافة المنظمة



ثالثاً: أنماط الثقافة:

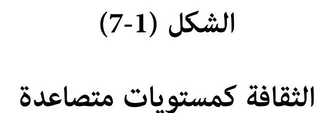
استعان (Brooks, 2005) برأي كل من (Harrison, 1972) و (Handy, 1989) لتصنيف ثقافة المنظمة وفقاً لأنماطها، تلك المتمثلة بثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة المهمة وثقافة الفرد، كما يتضح فيما يأتي:

1-ثقافة القوة	**2- ثقافة الدور**
تظهر في المنظمات الريادية والتي تهتم بقوة المركز والاتصالات غير الرسمية والثقة. ذات بناء بيروقراطي، المقدرة، والمرونة والحركية هي قوة المركز المستمدة من المالكين. 	قوة الثقافة عقدية تختص بها المستويات العليا من البيروقراطية والرسمية، ينسق المدير الأعلى بين المتخصصين والمجالات الوظيفية (كما يوضحه المخطط) الأعراف هي قواعد العمل وإجراءاته وصفاته، يتسم العمل بالعقلانية، البيئة مستقرة، تظهر صعوبة في تغير ثقافة الدور، يشعر الكادر بالأمان ويتمتع بالقدرة على التنبؤ. 

3- ثقافة المهمة	4- ثقافة الفرد
تظهر في المنظمات المصفوفية حيث يتكون موقع القوة في نقاط التقاطع (ملتقى الطرق) للمسؤوليات، يميل العاملون للتمسك بترابط أو تعدد المسؤوليات وتكون الاستقلالية نسبية، تؤثر الخبرة، وتقل حاجة الصلاحية للفرد وفريق العمل. تكون عمليات اتخاذ القرار سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة. تواجه المنظمات صعوبة في إيجاد المتخصصين أو إنجاز وفرات اقتصادية. 	الفرد يبرز أساساً في هذه الثقافة التي تجعل الأفراد يندمجون في عملهم تحقيقاً لوفرات متعددة. فرق المهنة، والاتحادات وهي مثال على هذا النمط من الثقافة. لا توجد سيطرة رسمية أو هدف منفرد. تكون أهداف الأفراد وموضوعيتهم كقيود لتأثير المنظمة على تقاسم الخبرات الأساسية يتجه الأفراد إلى لغة المصالح المشتركة. لا يوجد هيكل رسمي يجمعهم، كما يوضحها الشكل الآتي. 

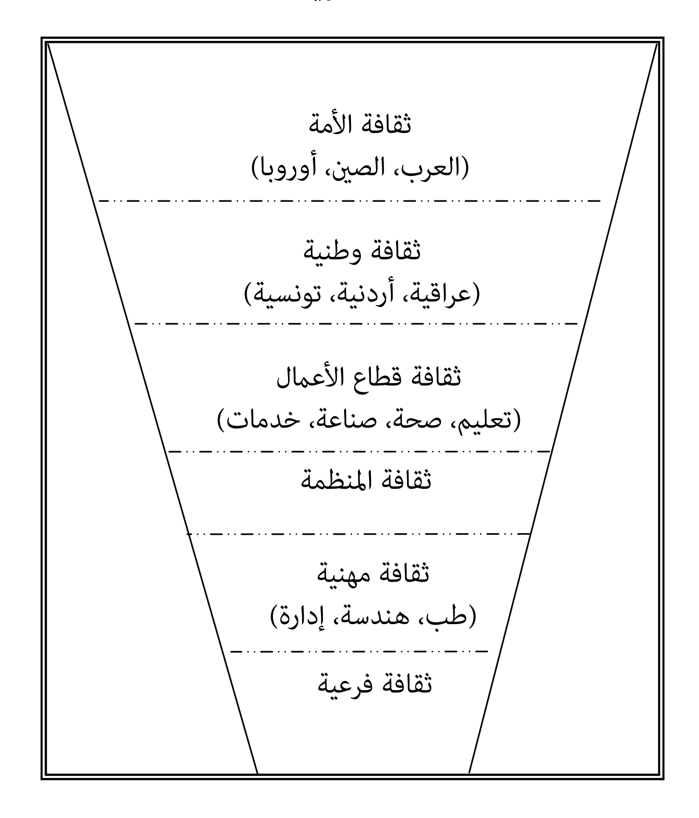
رابعاً: الثقافة كمستويات متصاعدة:

استطاع (Brooks, 2003) التميّز بين أنواع الثقافة مرتكزاً على منطق التحليل الكلي. فالثقافة كمستويات متصاعدة تتجسد فكرتها بالشكل (1-7) وعلى النحو الآتي:



الشكل (1-7)

الثقافة كمستويات متصاعدة



أ- **ثقافة فرعية:** خصائص مشتركة للجماعة، واحتمال افتراضي وحجم الذي يقارن بالوحدات الفرعية لمنظمات كبيرة، مثلاً مجاميع العلاج (الممرضات بالمستشفى).

ب- **ثقافة مهنية:** خصائص مشتركة لأعضاء مهنة أو تجارة (مثلاً ثقافة الأطباء، والمهندسين) تكون هذه المجاميع متماثلة في تعليمها، وأسلوب عملها،

ومنهج تفكيرها، والأعراف والالتزام، فهم يتقاسمون الولاء بين المنظمة والمهنة.

ج- ثقافة المنظمة: تركز على مستويات ثقافة المنظمة، تمتلك أغلب المنظمات ثقافة فريدة، تشكل عدد من الثقافات الفرعية و/ أو ثقافة مهنية، تعتمد في تأثيرها النسبي على مستوياتها في المنظمة، وتأثيراتها على الوحدات المكونة لها.

د- ثقافة الصناعة: ترتبط بأعراف قطاع الصناعة الموجودة عند التأسيس تميزها عن سواها من القطاعات، هذه الأعراف غير متماثلة وهي جزء من خصائص ثقافة مؤثرة على المنظمات المكونة للقطاع تفسر المؤشرات البيئية ومحددات مكان الإستراتيجية.

هـ- ثقافة وطنية: إمكانية أن تكون أكثر شفافية بالإظهار للثقافة. فهنالك اختلاف في ثقافة البريطاني، والفرنسي والألماني، إضافة إلى الاختلافات العرقية بين الجماعات، وقوة حصة الثقافة والحدود السياسية.

و- ثقافة الأمة: خصائص أفراد من دول عدة يتقاسمون وينتمون إلى أمة (حدود قومية) وهنالك مستويات واسعة تشير إلى الثقافة الأوروبية والثقافة الصينية والثقافة العربية مثلاً.

خصائص ثقافة المنظمة وأبعادها:

تمتلك ثقافة المنظمة كغيرها من أنواع الثقافة خصائص واصفة لها وأبعاد معبرة عن جوهر محتواها الظاهر وغير الظاهر، لذلك فقد اهتم كتابها ودارسوها

بتشخيص تلك الخصائص والأبعاد لغرض الاسترشاد بهما في تحليل قوة ثقافة المنظمة وقياس مستوى حركيتها وتغيرها ومرونتها وتكيفها وانسجامها مع مكونات المنظمة. يمكن التعرف على خصائص ثقافة المنظمة وفهم أبعادها على النحو الآتي:

- **خصائص ثقافة المنظمة:**

انطلق (Robbins & Judye, 2007) من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء تميّز منظمتهم عن المنظمات الأخرى. يقوم هذا النظام على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة. شكلت تلك النظرة أساس البحث عن سبعة خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية، ويستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة، والخصائص هي:

أولاً: الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: تصف كخاصية الدرجة التي يُشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

ثانيا: الاهتمام بالتفاصيل: تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

ثالثاً: توجه النتيجة: تصف كخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلاً من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

رابعاً: توجه الأفراد: تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

خامساً: توجه الفريق: تصف كخاصية الدرجة التي تـنظم بهـا أنشـطة العمـل بمنطـق الفريق وروحه بدلاً عن الأفراد.

ساساً: العدائية: تصـف كخاصـية درجـة عدائيـة وتنافسـية الأفـراد بـدلاً مـن أن تُنجـز الأعمال بيسر وتعاون.

سابعاً: الاستقرار: تصـف كخاصـية الدرجـة التـي تؤكـد فيهـا أنشـطة المنظمـة قـدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

تأخذ هذه الخصائص مستوى اهـتمام عـالٍ ومـنخفض وتسـتعين بهـا الإدارة باسـتمرار لتقيم صورة المنظمـة التـي تصبح أسـاس لتقاسـم المشـاعر والفهـم بـين أعضـاء المنظمـة وتشخص كيفية الإنجاز والطريق الموجه لسلوكهم. إن هذه الخصائص تتفاعل وتمتزج معـاً بصور مختلفة بعكس حالة التنوع بالمنظمات.

وألمح (Robbins & Coulter, 2005) إلى أن الباحثين ميزوا وشخصوا الخصـائص وفقـاً لنوع الثقافة منها مثلاً.

أولاً: خصائص ثقافة الإبداع: حدد الباحث السويدي Goran Ekvall الخصائص الآتية:

أ- التحدي والارتباط.

ب- الحرية.

ج- الثقة والانفتاح.

د- الوقت المخصص للأفكار الجديدة.

هـ Playfulness/ humor

و- حل الصراع.

ز- القدرة على تحديث الأفكار والانفتاح على الجديد منها.

ح- أسلوب التعامل مع الخطر قبولاً أو رفضاً.

ثانياً: خصائص الثقافة الروحية للمنظمة: يطرح البحث هنا خمسة خصائص وهي:

أ- شدة الإحساس بقيمة الغرض ومعناه.

ب- التركيز على تعلم الفرد قيم العمل وتطوير وعيه بروحيه المنظمة.

ج- الثقة والنزاهة والانفتاح على الغير.

د- تمكين العاملين من خلال التعلم ونحو المشاركة في قرارات الإدارة.

هـ- السماح للعاملين التعبير عن مشاعرهم ومزاجهم.

وميز (Martin, 2001) وفق منطق إدارة الثقافة بين نوعين من الخصائص، وهما:

أولاً: الخصائص المادية: هنالك تنوع واسع في الخصائص المادية للأفراد داخل المحيط الثقافي إضافة إلى عدد من الخصائص المهيمنة.

ثانياً: الخصائص السلوكية: هي خصائص اجتماعية وتلك التي يكتسبها الأفراد عند انتمائهم لجماعات فرعية، وما يتصل بالاتجاهات نحو الأنوثة،

والعمر، والعائلة، والعمل نفسه، والثقة بالنفس، وأهمية المسار الوظيفي وتأثيرها جميعاً على الثقافة والسلوك بمحيط المنظمة، وكذلك التمسك بتقاليد الاتصال والجوانب الاعتبارية، والأديان وما يرتبط بها من معتقدات وتأثيرها على الأعمال.

أبعاد ثقافة المنظمة:

يتداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى كما يتضح فيما يأتي:

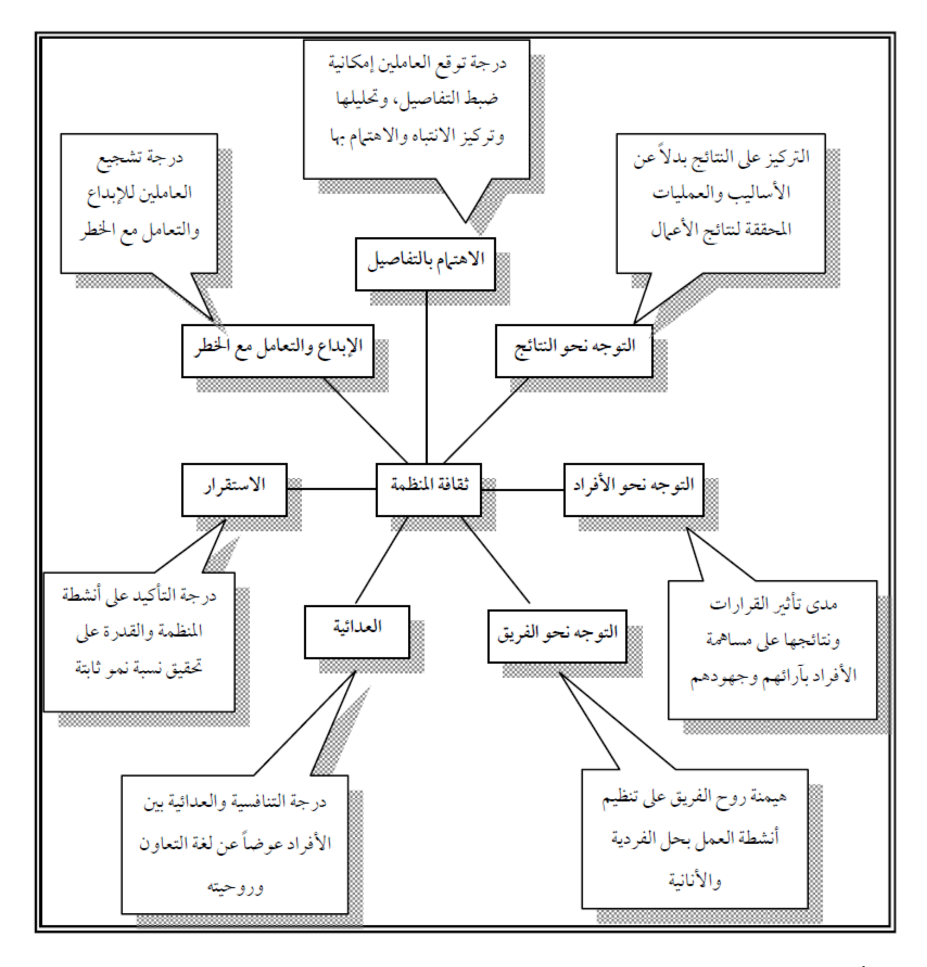
أولاً: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال خصائص تلك الثقافة، إذ حددت تلك الأبعاد بالآتي:

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر.
- العدائية.
- التوجه نحو النتائج.
- التوجه نحو الفريق.
- التوجه نحو الأفراد.
- الاهتمام بالتفاصيل.
- الاستقرار.

ويجسد الشكل (1-8) وصفاً مركزاً لشبكة أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها.

الشكل (1-8)

أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها



ثانياً: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة عناصرها، والتي تتضمن ما يأتي:

- القيم الصريحة والقيم غير الصريحة.

- التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.
- الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.
- القصص والأساطير حول تأريخ المجموعة.
- لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها.
- المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.
- الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالتي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة.

ثالثاً: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية من أجل الحصول على افتراضات تساعد في تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي. يمكن فهم ذلك عن طريق تشخيص تلك الأبعاد وما يثار من أسئلة تتطلب إجابة وهو ما سيتم بيانه عند تناول نموذج Schein في الفصل الثاني.

رابعاً: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة عن طريق محيط المنظمة: حدد (Schein 1985) ستة أبعاد مفترضاً أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة، والأبعاد هي:

1- **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تتضمن على Induction Ceremonies لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.

2- **القيم المهيمنة:** وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها منها مثلاً عندما تخلق المنظمة تصوراً عن الجودة يتم تبني عدداً من الأهداف والسياسات لإنجازها.

3- **الأعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة، منها مثلاً معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.

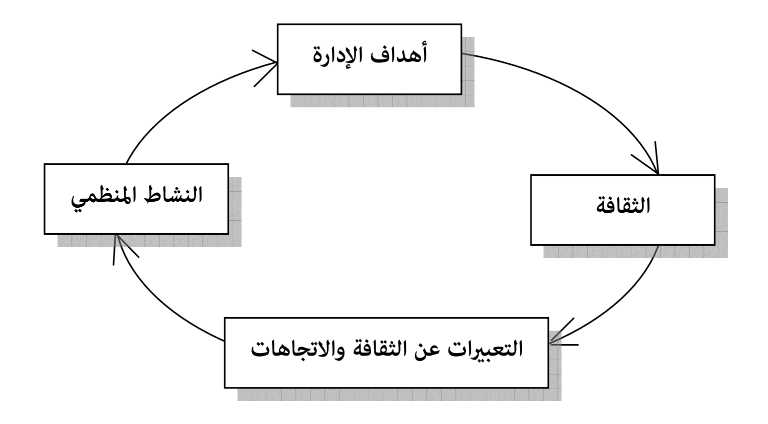
4- **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها واتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.

5- **الفلسفة:** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقلياً كأساس للعمليات المطلوب إنجازها. والفلسفة انعكاس للقيم، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارساتها في إطاري ثقافتها وعملياتها.

6- **المناخ:** الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة يحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة. ولعل مراعاة حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهيء قدرة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة، كما يظهر في الشكل (1-9) (Martin, 2001).

الشكل (1-9)

دورة التأثير المتبادل بين الثقافة والمنظمة



خامساً: الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة وفق منطق إدارة الأعمال الدولية: ارتكزت دراسات (Hofstede, 1983) على مجموعة قيم أساسية حاكمة وموجهة لسلوك العاملين في شركات الأعمال الدولية، ومنها شركة (IMB)، كأساس للاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة، وشكلت تلك الأبعاد أداة مفسرة للفروقات بين التنوع الثقافي ومدى تأثيرها على سلوك المديرين والعاملين في تلك الشركات.

ويمكن تلخيص جوهر الفكرة عن أبعاد ثقافة المنظمة بالآتي:

1- **توزيع القوة:** مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير متساوي في المجتمع ومؤسساته.

2- **تجنب عدم التأكد:** مدى قبول أو رفض الأفراد الخطر أو التغير أو عدم التأكد.

3- **الفردية والجماعية:** درجة تأكيد المجتمع على الإنجاز الفردي والمصلحة الذاتية مقابل مصلحة المجموع.

4- **الذكورة والأنوثة:** مدى تفضيل الإنجاز المادي والمالي والمركزية بالعمل أو الاهتمام بالقيم الاجتماعية ونوعية الحياة.

5- **التوجه نحو الوقت:** مدى اهتمام المجتمع وتركيزه على التوجهات بعيدة وقريبة الأمد (العامري، والغالبي، 2008).

سادساً: أورد (Konopaske & Ivancevich, 2004) رأي (Schell & Solomon, 1997) الذي حدد أبعاد الثقافة وفق منظور عالمي على النحو الآتي:

أولاً: مجموعة الوقت/ العلاقة: تضم على ما يأتي:

- **العلاقات:** تركز على أماكن المنظمة ذات أهمية أولية عن التنافس الوظيفي أو تكرس الوقت لبناء العلاقات بين الأعمال ذات الصلة.

- **الوقت:** قياس الدرجة التي يعتقد بها المجتمع،و الفرد بالتركز على مهمة أو مجموعة مهام أو تقيم أهمية علاقات الفرد مقارنة مع الالتزام بالجدولات.

-**الاتصال:** عنوان طرق الاتصال بالمجتمعات، وتشتمل على استخدام إشارات شفوية وتحريرية.

ثانياً: مجموعة القوة:

- **الهرمية:** قياس طريق تفاعل الأفراد مع بعضهم داخل الهرم المنظمي.

- **إحراز المنزلة:** قياس أهمية إنجاز الفرد وإتمام للإحساس العام للإدارة والكينونة.

- **الفضاء (المكان):** نظرات لكيف يستخدم الأفراد فضاءات مجتمعية لتحديد أنفسهم، يشتمل على Spatial Distances تستخدم عندما يتكلم، ومقدار الفضاء الذي نحتاجه لـ Comfort في بيئة الأعمال التي تتصف بالحيوية والتجديد.

ثالثاً: مجموعة تتعلق بالاعتمادية المتداخلة بين المجتمعات تضم ما يأتي:

- **اعتمادية الجماعة:** قياس أهمية الفرد مقابل الجماعة تتجلى في تنوع المواقف الاجتماعية والأعمال.

- **قبول التنوع:** تعريف الأدوار، والقوة، والسلطة تتصل بالأنوثة، وكذلك قياس الاتجاه نحو الأفراد اختلاف العرق، والدين، وأصل القومية مثلاً.

- **التغيير المسموح به:** تحديد استجابات المجموعة للتغيير، والحاجة للقواعد، والقدرة على التعامل مع الأخطار وكذلك قياس إدراك مقدار التحكم الكلي ودرجة تركيزه.

دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز:

تمتلك الثقافة كظاهرة إنسانية واجتماعية معقدة الخصائص، والأبعاد والوظائف دوراً حيوياً في حياة المنظمة، فهي تمثل إحدى خصائص المنظمة، وعناصرها، ومكون لرأسمال الثقافي، والاجتماعي، والفكري، والبشري

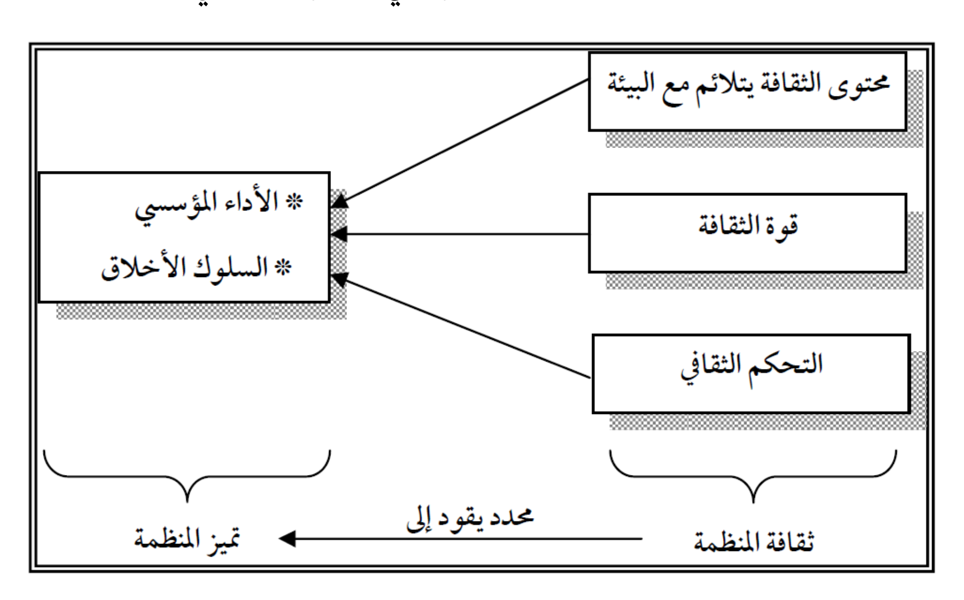
والمعرفي. وهي محدداً أساسياً لسلوك إدارتها، ومديريها، والعاملين فيها والمتعاملين معها في الأمدين البعيد والقريب. إنها المرآة العاكسة لمختلف صور المنظمة وأنشطتها الظاهرة وغير الظاهرة، وهي تكسب المنظمة هويتها، ووعيها، وفلسفتها، وقيمها، وتوجهاتها، وإرادتها، ونسيجها، وعملياتها ونتائجها الملموسة وغير الملموسة. إنها إحدى الجدارات الجوهرية والمناخ الذي يهيء احتضان فطنة المنظمة، وذكائها، وعبقريتها، وتفوقها، وتميزها. وهي الفضاء الذي تلد في رحمه خيارات استراتيجيات، وخطط، وهياكل المنظمة، وأسلوب قيادتها، وحوكمتها، وشفافيتها، ونجاحها، وبقائها، وتحسين المستمر لعملياتها، وتكيفها، وتكاملها، واندماجها، وتحولها وارتقائها. فهي نظم حية تضفي على المنظمة طابع الحركية، والمرونة والقدرة على التعامل مع الخطر والتحدي بلغة القائد الملهم الكارازماتي التفكير البراجماتي التصرف. وهي تخلق روحية فريق العمل وروح العمل الجماعي معززةً الإرادة والالتزام داعمةً الولاء مساهمةً في بناء المناخ الأخلاقي القيمي الموجه لسلوك العاملين نحو الأداء المتميز جودةً، وكلفةً، وتوقيتاً، وموقعاً وقيمةً. وهي وعاء يحتوي أسرار المنظمة وما يعلن من نتائج أعمالها. فلا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون حواضن ثقافية ترسخ مبادئ العمل، وتقاليده، وطقوسه، ورموزه وشعاراته. حتى أصبحت المنظمات تتبارى بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمار أصولها الثقافية لتعظيم عوائد أداء المنظمة الإدارية، والمنظمية، والمالية، والاقتصادية، والإبداعية الابتكارية، والمعرفية والثقافية الاجتماعية، ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزج مختلف الثقافات، وخصائصها وأبعادها تحت مظلة فسيفساء الثقافة، وهذا يعني اعتماد فلسفة

التنويع، والتكامل، والتكيف والتركيز في إدارة ثقافة المنظمة وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز المتوقع والمتحقق.

فمثلاً استخدم (Foster, 2007) المنظورات الثقافية كمداخل لتحسين الجودة والذي يختلف باختلاف الوعي الثقافي، وهو ما يشكل مرجعاً يفسر اختلاف مستويات جودة المنتجات والخدمات في الشركات متعددة الجنسيات والعابرة القارات. وأبرز (Reddy, 2004) ضمن منطق أنثربولوجيا الثقافة تأثير محتوى الثقافة، وقوتها وتحكمها على الأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي كما يظهره الشكل (1-10)

الشكل (1-10)

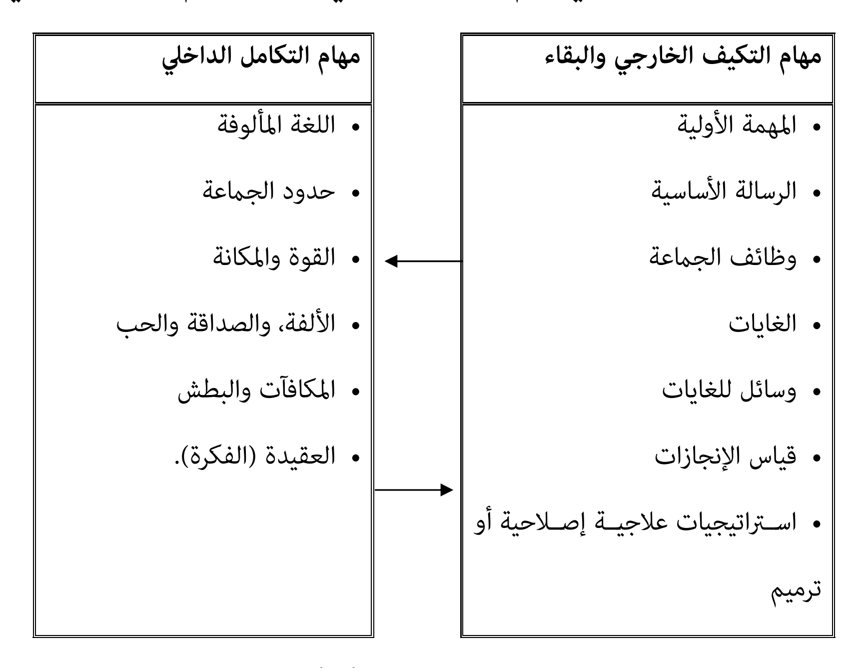
ثقافة المنظمة محدداً للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي



وأبرز Schein, 1983 مهمة تكوين ثقافة المنظمة ودورها في ضمان سلامة التعامل مع قضايا التكيف الخارجي، والبقاء والتكامل الداخلي بمكوناتها المبينة بالشكل (1-11)

الشكل (1-11)

دور تكوين ثقافة المنظمة في مهام التكيف الخارجي والبقاء ومهام التكامل الداخلي



وطرح (Gallagher et al., 2008) فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق، حيث افترضوا أن الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن إنجازه، وقدموا كذلك فكرة هرم ثقافة المنظمة القائمة على ما يأتي:

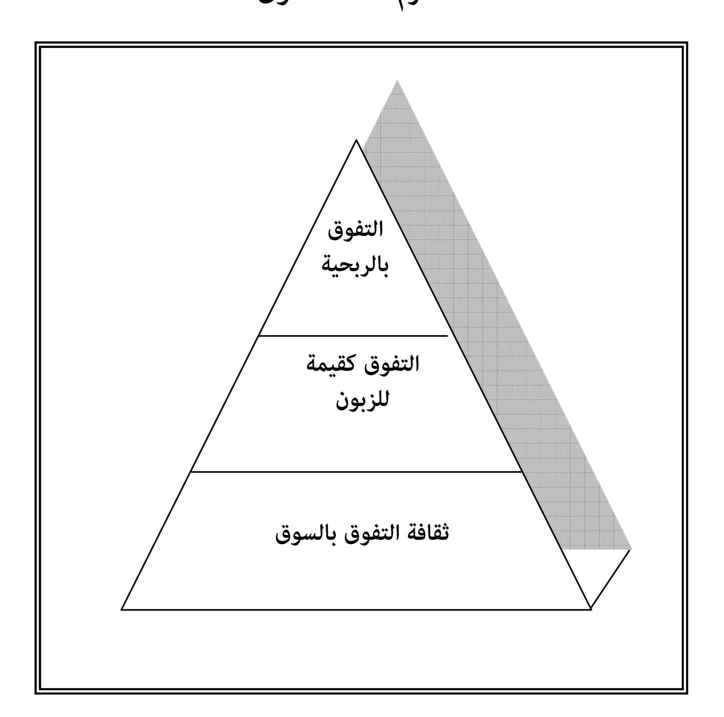
- يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق، وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم.

- اعتماد حالة ثقافة التنوع وقيمتها أساس وقاعدة مقارنة مرجعية للمنظمة في بيئة المنافسة وبقطاعها العام والخاص، الدولي والمحلي، الحالي والمستقبلي.
- تداخل الوعي بالمستقبل بعيد الأمد والتخطيط الاستراتيجي واعتباره كأداة حاكمة موجهة لعملية تحول ثقافة التفوق بالسوق إلى قيمة التفوق للزبون ثم مستوى التفوق بالربحية.

ويمكن تجسيد فكرة التلازم بين الجوانب آنفة الذكر بالشكل (1-12)

الشكل (1-12)

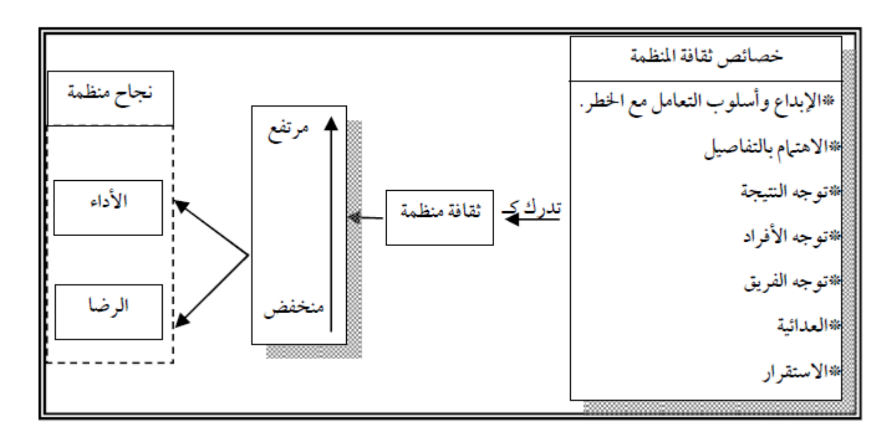
هرم ثقافة السوق



وأشار (Robbins & Judye, 2007) إلى اعتراف منظري المنظمة بأهمية الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المنظمة. فالثقافة كمتغير مستقل يؤثر في اتجاهات الأفراد وسلوكهم. وهي احدى مستلزمات البناء المؤسسي تسهم في تكوين ثقافة المنظمة وتحدد خصائصها، وأبعادها وترابطاتها مع أوجه ذلك البناء. ويتجلى دورها في تأثيرها على نجاح المنظمة كما يظهر في الشكل (1-13).

الشكل (1-13)

تأثير الثقافة على نجاح المنظمة



وأوضح (Jones, 2007) في معرض تطرقه لعملية خلق ثقافة المنظمة وإدارتها، رأي (Cook & Yanow, 1993) المتضمن سيطرة ثقافة المنظمة على الطريقة التي يتخذ الأعضاء بها قراراتهم، وطريقة تفسير بيئة المنظمة وإدارتها، وطريقة تعاملهم مع المعلومات وكيفية تصرفهم. فضلاً عن تأثير الثقافة على الوضع التنافسي للمنظمة. ودعى (Hatten, 2003) إلى أهمية تأسيس ثقافة منظمة وثقافة أعمال وثقافة للمديرين والعاملين تشجعهم على اتباع إدارة الذات

والسلوك الأخلاقي الرابط بين المتوقع والمتحقق من نتائج ومكافآت. أن نجاح الأعمال الصغيرة في إقرار أعمال ريادية تسهم في زيادة المبيعات في أسواق دول العالم يواجه تحدي متمثلاً بالوعي بالاختلافات الثقافية .. وهو ما يتطلب من مدير التسويق فهم الثقافات الأخرى، والتفكير والتصرف إزاء منتوج عالمي. وافترض (Saee, 2005) أن التميّز الناجح في الإدارة العالمية يعتمد على الوعي بأبعاد الثقافات المتقابلة، وقدم نموذجاً للتميز الإداري في الإدارة العالمية جوهر فكرته إن أفضل ممارسة إدارية في ظل التنوع الثقافي هي نتيجة التفاعل المتبادل بين وظائف الإدارة وثقافة المنظمة متحسسة التنوع الثقافي والاتصال ما بين الثقافات، كما يظهر في الشكل (1-14)

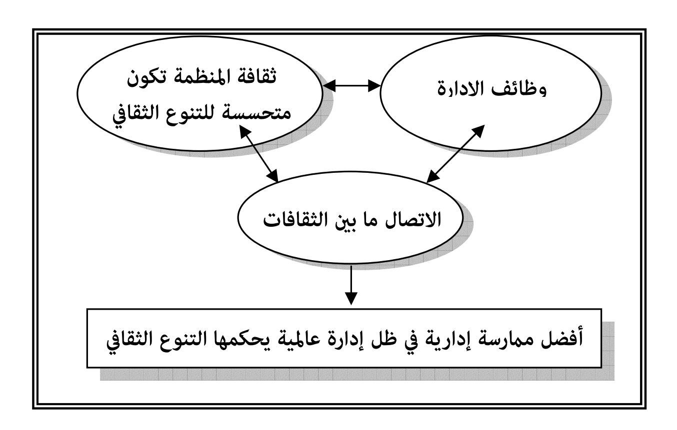
الشكل (1-14)

نموذج التميز الإداري في الإدارة العالمية

: أبعاد الثقافة المتقابلة

O= العملية

= النتيجة



وحدد (العامري والغالبي 2008) دور ثقافة المنظمة في تعزيز نجاح المنظمة وتفوق أدائها بالجوانب الآتية:

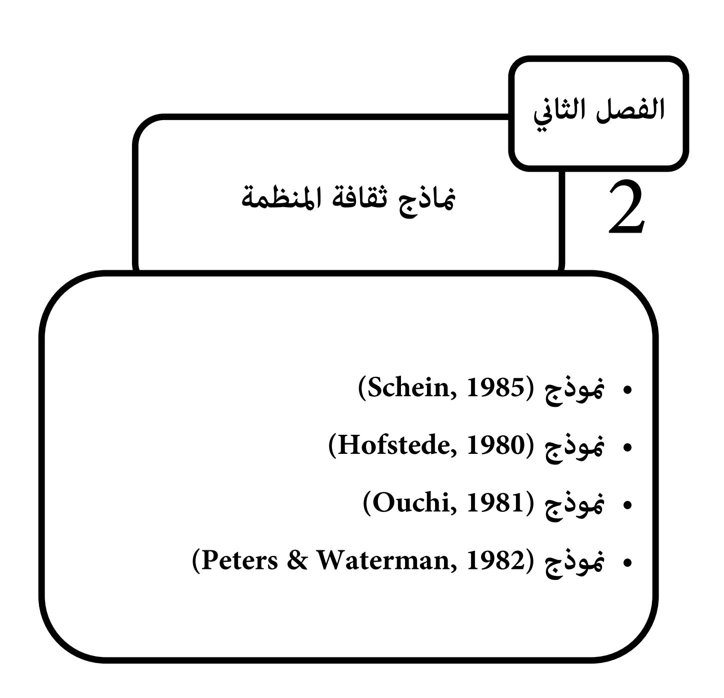
- بناء إحساس بالتأريخ.
- إيجاد شعور بالتوحيد.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء.
- تفعيل وتعظيم قيمة التبادل بين الأعضاء.

ونظر (Stamm, 2003) إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاءات الإبداع المتمثلة بالتصور، والإستراتيجية، والقيادة، والعمليات وبيئة العمل المادية. ونختتم الدور بما أكده (Daft, 2004) أثناء تفسير وتلخيص أفكار عن ثقافة المنظمة والقيم الأخلاقية، بقوله إن أهمية ثقافة المنظمة والقيم الأخلاقية والأساليب التي يستطيع المديرون استخدامها للتأثير على تلك القيم، فهي تساعد على تحديد رأس المال الاجتماعي للمنظمة والقيم الصحيحة التي تساهم بتعزيز النجاح المنظمي، وكذلك نظرة (Kinicki & Williams, 2006) للثقافة كقوة تؤدي وظائف متنوعة وهي:

- تحديد هوية المنظمة.
- التصنيع في اتخاذ القرار.
- الالتزام الجمعي.

- استقرار النظام الاجتماعي.

تسهم تلك الوظائف بدرجات مختلفة في صياغة نجاح المنظمة بعيد الأمد.


الفصل الثاني
2
نماذج ثقافة المنظمة
• نموذج (Schein, 1985)
• نموذج (Hofstede, 1980)
• نموذج (Ouchi, 1981)
• نموذج (Peters & Waterman, 1982)

مقدمة:

أسهم العديد من الباحثين، والدارسين والمحللين لثقافة المنظمة، بطرح آرائهم وأفكارهم النظرية والتطبيقية في سعي لتأطيرها ضمن نماذج فكرية تخضع للاختبار، والتطبيق والقبول، والرفض، والتعديل والتطوير. ولا ريب، فقد أخذت تلك الإسهامات ألوان شتى من حيث سعة التحليل، وشموليته والتوجه نحو أبعاد الثقافة، وبصيغ استخلاص مبادئ وافتراضات تصف تجربة منظمات في دولة معينة، وكذلك الرغبة في سبر الغور بأصول الثقافة الأنثربولوجية، والاجتماعية والنفسية بصورة منفردة وأخرى ثنائية مركبة. وحيث إن موضوع ثقافة المنظمة حضي بتزايد الاهتمام بالدراسة في مستهل عقد الثمانينات من القرن العشرين، فإن عملية بناء نماذجه لا زالت قيد التكوين الفكري، والفحص النظري والاختبار العملي التطبيقي، وفي ظل هذه الولادة العلمية والعملية بثقافة المنظمة، واسترشاداً بآراء تضمنتها حقول السلوك التنظيمي، ونظرية المنظمة، والإدارة، سيتم عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها على أمل أن تغنى بالتحليل والتعميق معرفياً في جهود علمية لاحقة. وهكذا يمكن الاستعانة بتلك الآراء الفكرية لبيان النماذج أدناه:

- نموذج (Schein, 1985)
- نموذج (Hofstede, 1980)
- نموذج (Ouchi, 1981)
- نموذج (Peters & Waterman, 1982)

نموذج (Schein, 1985)

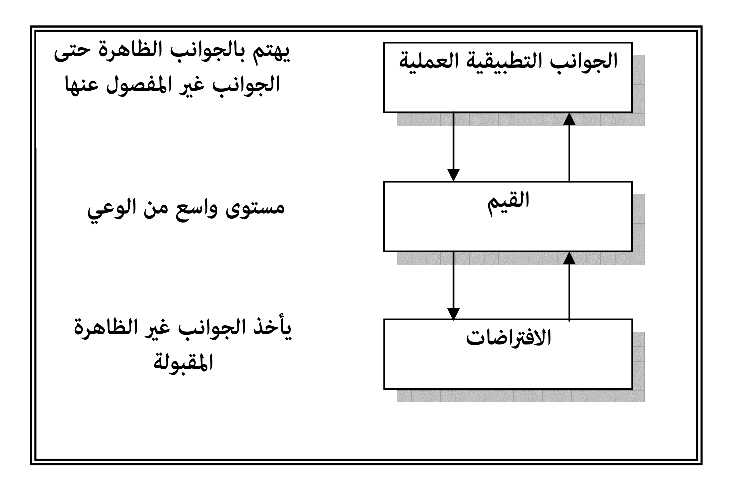
طـور (Edgar Schein) في عقـد الثمانينـات مـن القـرن العشريـن، كونـه عـالم نفـس اجتماعي، ما أصبح يُطلق عليها بنظرية التأثير لثقافة المنظمـة، لـه سلسـلة مـن البحـوث والمؤلفات نذكر منها:

- Schein (1981), Does Japanse Management Style have a Message for American Managers.
- Schein (1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture.
- Schein (1985) Organizational Culture & Leadership.
- Schein (1991) what is Culture?
- Schein (1992) Organizational Cultrue & Leadership (2nd. ed.).

حللت نظرية Schein ثقافة المنظمة ضمن ثلاثة مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والأعـراف السـلوكية، ومستوى أكثر عمقاً يتضمن المعتقدات والافتراضات. يظهـر الشـكل (2-1) نمـوذج Schein الذي يتألف من مستويات ثلاثة، سيتم وصفها فيما يأتي:

الشكل (2-1)

مستويات الثقافة وفق تصور Schein



-المعتقدات والافتراضات:

وفقاً لرأي (Schein) تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة. الافتراضات تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم. الافتراضات التي ينبغي مراعاتها عندما يقررون. فهي تكون موجودة خارج إطار الوعي المألوف، وهي أكثر الأجزاء، تكون صعبة المنال، ويصعب فهمها ضمن إطار الوعي يحاول تخيل بما تُفكر به الأسماك حول الماء وكيف صعود الفكرة إلى مستوى الوعي الثقافي عند الأعضاء تشكل أساس بناء افتراضاتهم، ومن منظور ثقافة الأعضاء، وضع الافتراضات الأساسية هي صحيحة. وما هي افتراضاتهم أو ما يؤمنون به بالواقع عموماً غير منفتح للمناقشة. هذا السؤال غير المألوف عن الصحيح (الحقيقة) تدخل في مخه

(اختراق) أيه وجه للحياة الثقافية وألوان جميع أشكال الخبرة التي هي لمسات (حساس).

فمثلاً، من نمط الافتراضات الأساسية عن الطبيعة الإنسانية، وكيفية تختلف منظورات نظرية المنظمة في افتراضاتها، وكما يظهر في الشكل (2-2)

الشكل (2-2)

أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة

المنظور	الافتراض	التركيز/ القيم
الكلاسيكية	رجل اقتصادي	الثروة والقوة
الحداثة المبكرة	رجل علمي/ منطقي	العقلانية/ورقابة الإدارة
الحداثة	رجل إيكولوجي	البيئة، والرقابة الخارجية
التفسير – الرمزي	رجل رمزي	التفسير، والمعنى والدلالة
ما وراء الحداثة	رجل جمالي (فني)	الإبداع، والحرية والمسؤولية

فالافتراض الذي يُقوده ويتبناه مفكرو المنظور الكلاسيكي هو أن الاهتمام الأول للعنصر البشري بالثروة، فهم طوروا أفكار ركزت على الحوافز الاقتصادية بينما نجد الافتراض المهيمن على بوادر الاهتمام بمنظور الحداثة نظر إلى أن العنصر البشري هو حيوان رشيد، وطورت نظرياتهم خلال فترة تعكس افتراض العقلانية الذي يؤكد على استخدام المعادلات الرياضية للتنبؤ بالسلوك الإنساني، ويتبنى المنظور الأكثر حداثة يتبنى افتراضات النظام المفتوح إذ يطرح نظرة متقدمة لتفسير العنصر (الجوانب) الإنسانية كأجزاء متداخلة الاعتمادية مع النظام ولذلك فإنها تخضع لسيطرة البيئة. ويوضح منظور التفسير – الرمزي

حركة ثقافة المنظمة في نظرية المنظمة الذي يفترض أن العنصر الإنساني صانع الرموز ومستخدمها وأن لذلك معنى، وهو ما جذب اهتمام منظري المنظمة، وهو ما يشكل منظوراً جديداً في نظرية المنظمة اشتق من فلسفة ما بعد الحداثة، وأن أحد افتراضاته هي إمكانية تجزئة التجربة الإنسانية. يقود مثل هذا الافتراض إلى قبول تنوع التفسيرات، ويشتمل على ما وصف بواسطة المفكرين الكلاسيكيين وأولئك المنظرين الذين ينتمون للحداثة ومنظري المنظمة الذين يحملون لواء منظور التفسير – الرمزي، وكان لـ Schien إسهامات تتعلق بتحديد الافتراضات الثقافية الأساسية كما يظهر الشكل (2-3)، وكذلك في التميز بين مهام التكيف الخارجي والتكامل الداخلي المبين بالشكل (2-4)

الشكل (2-3)

قائمة (Schein, 1985) بالافتراضات الثقافية الأساسية

البعد	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها
1- علاقة المنظمة	• هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، وخضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود بيئتها الخاصة؟
2- طبيعة النشاط الإنساني	• ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيمن، ودفاعي ومتوافق أو مستكين (سلبي)/ ضحية؟
3- طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها	• كيف نستطيع تحديد ما هو حقيقي وباطل، وكيف تكون الثقة مطلقة محددة للعالمين المادي والاجتماعي؟ يتحقق بواسطة اختبار براجماتي، والاعتماد على الحكمة أو الاتفاق الاجتماعي بالرأي والتصرف.
4- طبيعة الوقت	• ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي، والحاضر والمستقبل، وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبير عن الأمور اليومية؟

البعد	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها
5- جوهر الطبيعة الإنسانية	• هل أن الطبيعة الإنسانية يكون أساسها جيدة، مُحيّدة، أو شريرة بصورة كاملة ومحددة؟
6- طبيعة الإنسان	• ما هو الطريق السليم الذي يرتبط الأفراد بعلاقات مع بعضهم، ويقرونه في توزيع القوة ومشاعرة المودة؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو فلسفة جماعية؟ وهل يفضل نظام سلطة استبدادي/ أبوية أو شمولية/ تشاركي؟
7- التجانس مقابل التنوع	• هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع؟ وهل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التطابق والتوافق؟

الشكل (2-4)

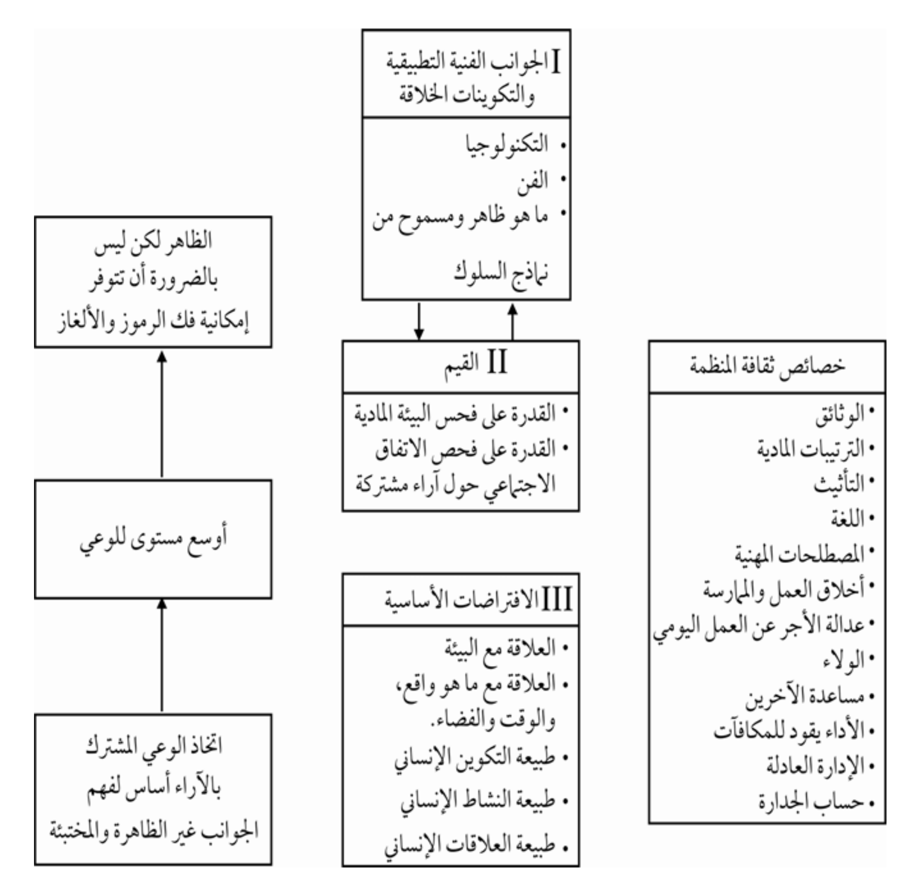
فكرة (Schein, 1985) عن مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي

مهام التكيف الخارجي	مهام التكامل الداخلي
تطوير اتفاق مشترك على الآتي: 1- جوهر رسالة المنظمة، ووظائفها ومهامها الأولية مقابل بيئاتها.	**تطوير اتفاق مشترك على الآتي:** 1- اللغة المشتركة والنظام المفاهيمي المستخدم والذي يتضمن مفاهيم الوقت والفضاء المكاني
2- أهداف المنظمة الخاصة المطلوب تطويرها وتحقيقها	2- حدود المجموعة ومؤشر الاحتواء الكلي.
3- الوسائل الأساسية المستخدمة لإنجاز الأهداف	3- مؤشر تخصيص المكانة والمنزلة، والقوة والسلطة.
4- المؤشر المستخدم لقياس النتائج	4- المؤشر للعلاقات الحميمة، والصداقة والحب في مختلف مواضع العمل والعائلة.
5- إستراتيجيات إصلاحية علاجية أو ترميمية إذا لم تُنجز الأهداف	5- المؤشر لتخصيص المكافآت والعقوبات.
	6- مفاهيم لإدارة العقائد، والأفكار، والمعتقدات والافتراضات.

عرض (Ivancevich et al., 2005) فكرة لنموذج (Schien, 1981) وتصوراته النظرية عن خصائص ثقافة المنظمة، وأنواعها، ومستوياتها ومتضمنات كل مستوى من جوانب فنية تطبيقية ظاهرة، وقيم تحيط وتترجم مستوى الوعي وافتراضات أساسية تمثل المستوى غير الظاهر في الثقافة، كما يعرضها الشكل (2-5).

الشكل (2-5)

نموذج Schien, 1981 في ثقافة المنظمة: الخصائص والمستويات والمكونات



نموذج (Hofstede, 1980)

تبنى (Hofstede) المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، ويسمى أحياناً بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، وأستطيع القول أن مساهمة Hofstede تقع ضمن تيار فكري ظهرت بوادره في النصف الثاني من القرن العشرين، وأخذ مداه في عقد الثمانينات من ذلك القرن ومازال الاهتمام قائماً حتى في بواكير القرن الحادي والعشرين، فنموذجه ينتمي إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها، وإدارتها وما ينتج عنها من عمليات، وسلوك ونتائج. كما أستطيع تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافي، وقد أكسب ذلك الانتماء والتصنيف نموذج (Hofstede) سعة في الانتشار في مؤلفات المنظمة، والأعمال والإدارة، والحقول العلمية والعملية المهتمة بدراسة وتحليل ثقافة المنظمة وقيادتها وقادتها، وإدارتها ومديريها وباقي العاملين والمتعاملين معها من ذوي المصالح المختلفة.

تدور فكرة نموذج (Hofstede) حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصاً وتحديداً لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة. وتتمثل الأبعاد فيما يلي:

1- **التفاوت بتوزيع القوة:** مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافأ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضاً.

2- **الفرديـة والجماعيـة:** مـدى حاجـة وتأكيـد المجتمـع ومؤسسـاته عـلى حريـة الأفـراد واستقلاليتهم مقارنـة بالرغبـة والاسـتعداد للعمـل الجماعـي. بمعنـى تـرجيح الاهـتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد والمجموعات في تحقيق النجاح والارتقاء للمسؤولية الاجتماعية.

3- **تجنب عدم التأكد:** مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قـدرة التعامـل مـع مواقـف غامضة ومحدوديـة قـدرة التنبـؤ بأحـداث المسـتقبل، يقابلـه تجنـب وابتعـاد وتفـادي التعامل مع الخطر والتغير وعدم التأكد. بمعنى البحث عن الاسـتقرار والأمـان والتأكيـد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.

4- **الذكورة والأنوثة:** مدى توفر فـرص التعامـل بعدالـة مـع الرجـال والنسـاء، وأن تكـون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإناطة الأدوار، والأعمال الوظيفية، وما يتصل بهما من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكـون واضـحة ومـيسرة لكليهما على قدم المساواة.

5- **التوجـه نحـو الوقـت:** مـدى اهـتمام المجتمـع ومؤسسـاته والتركيـز عـلى التوجهـات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما مـن نتـائج إنجـاز آنيـة وأخـرى تتعلـق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد (Yukl, 2006). لا يمكن فهم أبعاد الثقافة بصورة منفردة، إنما تأخذ الاهتمام الفهم الكلي، بمعنى اهتم نموذج Hofstede بدراسـة وتحليل مستوى جميع تلك الأبعـاد وضـمن منطـق تعـدد مسـتويات الإدراك والفهـم. يعرض الشكل (2-6) صورة لمنطـق تحليـل أبعـاد ثقافـة المنطقـة (العـامري والغـالبي، 2008).

الشكل (2-6)

جوهر فكرة أبعاد ثقافة المنظمة ومنطق تحليلها



نموذج (Ouchi, 1981):

انطلقت فكرة نموذج (Ouchi, 1981) من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة افتراضات نظرية (X & Y) لـ (McGregor) المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنساني التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نموذجه الثقافي بل استمدت أصالتها من نظرية (Z)، التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما. وتمثل تلك المعالم بالآتي:

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.
- التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
- تنمية روحية المسؤولية الفردية.
- اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
- نظم رقابة أقل رسمية.
- اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.
- بطئ معدلات الترقية. (Newstrom & Davis, 2002)

فمن منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية الذي تعمل فيه شركات الأعمال في

اقتصاد كلا المجتمعين، استطاع (Ouchi, 1981) أن يحدد في عمله عام (1981) عدد من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية، كما يظهر في الشكل (2-7) (Martin, 2001).

الشكل (2-7)

مقارنة الاختلافات الثقافة بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية

فلسفة إدارة المنظمات اليابانية	فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية
• الاستخدام مدى الحياة	• الاستخدام قريب الأمد
• التقييم البطيء والترقية	• سرعة التقييم والترقية
• لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي	• التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخصص
• لغة الجماعة في اتخاذ القرار	• المسؤولية الفردية
• الاهتمام شمولي	• تجزئة الاهتمام

وأكد (Ouchi, 1981) على إن الاختلافات الثقافية أساس لنجاح الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية. فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة. يتطلب تطبيق أفكار نموذج (Ouchi, 1981) في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين، وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج (Ouchi, 1981) كأسلوب للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية (Z) مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية، كما يعرضه الشكل (2-8) (Moorhead & Griffin, 2001) و (Ouchi, 1981).

الشكل (2-8)

الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi, 1981)

الخصائص والقيم الثقافية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير وفق أسلوب (Z) للشركات الأمريكية	التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية
• الالتزام مع العاملين	• استخدام مدى الحياة	• استخدام بعيد الأمد	• الاستخدام قريب الأمد
• تقيم	• بطيء ونوعي	• بطيء ونوعي	• سريع وكمي
• المسارات الوظيفية	• واسع جداً	• متوسط السعة	• ضيق
• الرقابة	• ضمنية وغير رسمية	• ضمنية وغير رسمية	• صريح ورسمي
• اتخاذ القرار	• جماعي بالاتفاق	• جماعي وبالاتفاق	• فردي
• المسؤولية	• الجماعة	• فردية	• فردية
• الاهتمام بالأفراد	• شمولي كلي	• شمولي كلي	• ضيق ومحدود

نموذج (Peters & Waterman, 1982)

أسهم المستشاران (Peters & Waterman) بتقديم فكرة نموذجهما في ثقافة المنظمة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت (25) سنة مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي للاستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان (البحث عن الامتياز) عام (1982)، وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد ووضع القيم المشتركة صورة رابطة محددة لثقافة المنظمة، كما يوضحها الشكل (2-9) (Martin, 2001)

الشكل (2-9) إطار ماكنزي سباعي الأبعاد

• التركيب	• إطار منظمي
• الإستراتيجية	• توجه منظمي
• النظم	• تتضمن الإجراءات والآليات
• الأسلوب	• فلسفة الإدارة
• المهارة	• جوانب قوة الشركة
• الكادر	• قضايا ترتبط بالأفراد
• القيم المشتركة	• ثقافة المنظمة

فالنموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، ويعنى هذا أن القيم الثقافية تكون محدد لدرجة تميز الأداء وتفوقه. حدد (Peters & Waterman, 1982) إطاراً لخصائص المنظمة المتميزة، يوضحها الشكل (2-10) (Moorhead & Griffin, 2001).

الشكل (2-10)

إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (Peters & Watermen, 1982)

1- التحيز في العمل والتصرف	5- امتلاك الإدارة لأذرع قوة
2- إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	6- المواظبة نحو العمل الدؤوب
3- الاستقلالية والريادة	7- شكل بسيط وتعلم الكادر
4- الإنتاجية من خلال الأفراد	8- الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة

يكون لتلك الخصائص انعكاساتها على تصرفات إدارة المنظمات، رغم عمل هذه المنظمات ضمن إطار التشابه الثقافي. ويمكن ذكر أمثلة مترجمة ومجسدة لحركية الخصائص في حياة المنظمة ونتائج عملياتها، كما يوضحه الشكل (2-11).

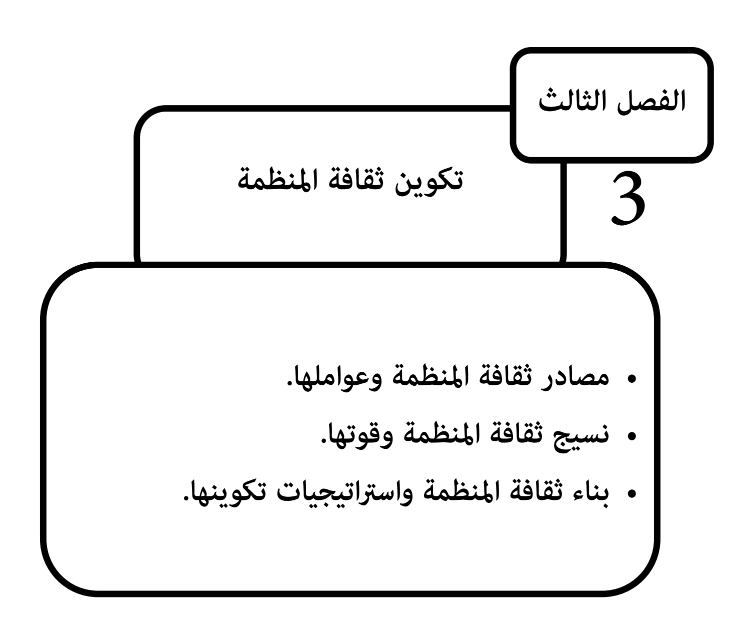
الشكل (2-11)

الخصائص وانعكاسها على تميز الشركات وفق نموذج (Peter & Watermen, 1982)

الخصائص	أمثلة
• التحيز في العمل والتصرف	• العمل على اتخاذ القرار حتى إن كانت المعلومات غير كاملة
• إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	• الزبون أحد المصادر للحصول على معلومات قيمة عن احتياجات الشركة التي توجه جهودها وعملياتها وأنشطتها نحوها.

الخصائص	أمثلة
• الاستقلالية والريادة	• تقسم الشركة إلى أقسام ووحدات صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الإبداع والابتكار والمبادأة.
• الإنتاجية من خلال الأفراد	• ينبغي أن يتعامل الأفراد بهيبة واحترام وتمنح لهم الفرص بعدالة وموضوعية.
• أذرع الإدارة	• يحتفظ المديرون الأساسيون (الإدارة العليا) باتصال محكم ودقيق مع المديرين بجميع مستويات العمليات والإدارة التنفيذية.
• المواظبة نحو العمل الدؤوب	• تمتنع الشركة الدخول إلى مجالات أعمالها خارج ما تمتلكه من جدارات وخبرات.
• شكل (هيئة) بسيط: تعلم الكادر	• هياكل مسطحة مع مستويات إدارية محدودة وعدد قليل نسبياً من مواقع قيادة الأفراد
• الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة	• مراعاة الطلاقة وحرية التمسك بالقيم المألوفة التي تساعد الأفراد وبنفس الوقت تتحكم بحركة المنظمة في ضوء غياب القواعد والأنظمة والقوانين. بمعنى امتلاك إدارة المنظمة ومديرها مساحة من حرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمنظمة.

إن القيم المشتركة المعبرة عن جوهر ثقافة المنظمة تمثل النقطة المحورية في تحرك المنظمة عبر منظومة سباعية الأبعاد، مترابطة متداخلة متكاملة في تفاعلاتها من أجل أن يكون البحث عن الامتياز وشعار التفوق بالأداء ثقافة المنظمة.


الفصل الثالث
3
تكوين ثقافة المنظمة
• مصادر ثقافة المنظمة وعواملها.
• نسيج ثقافة المنظمة وقوتها.
• بناء ثقافة المنظمة واستراتيجيات تكوينها.

مقدمـــة:

يتزامن التفكير بتكوين ثقافة المنظمة مع الأفكار الأولية لنشأة المنظمة وتكوينها، حتى أستطيع القول أن الإعلان الأولي لتأسيسـها يتضـمن تثبيـت هويتهـا، ورسـالتها، وأهـدافها، والتزاماتهـا، وفلسـفة إدارتهـا والهيئـة القياديـة لهـا، وروح القـوانين والأنظمـة الحاكمـة لتوجهاتها خلال دورة حياتها. فهي تعبير صـادق عـلى تكوينهـا الثقـافي مصـادراً، وعـواملاً، ونسيجاً وقوة بناء لوعيها الثقافي وخيارات إستراتيجية مساهمةً بتحقيـق الارتقـاء لمقاصـد ذلك التكوين، ومن ثمّ يَنـبري الفصـل إلى تقـديم توليفـة فكريـة تؤلـف بصـورة مشـتركة، ومتتابعة ومترابطة أساس تكوين ثقافة المنظمة، وتتمثـل جوانـب تلـك التوليفـة الفكريـة بالآتي:

- مصادر ثقافة المنظمة وعواملها.
- نسيج ثقافة المنظمة وقوتها.
- بناء ثقافة المنظمة واستراتيجيات تكوينها.

مصادر ثقافة المنظمة وعواملها:

يشكل معرفة ثقافة المنظمة ومعرفة عواملها، ومحدداتها، ومتغيراتها أساس تكوين النسيج الثقافي، ومورداً جوهرياً لعملية نشوء الثقافة، وتعلمها وتطويرها. ويتداخل الحديث عن المصادر والعوامل عندما يحصل التفكير بمنابع ثقافة المنظمة، وجذورها وأطرها.

يمكن وصف مصادر ثقافة المنظمة وعواملها فيما يأتي:

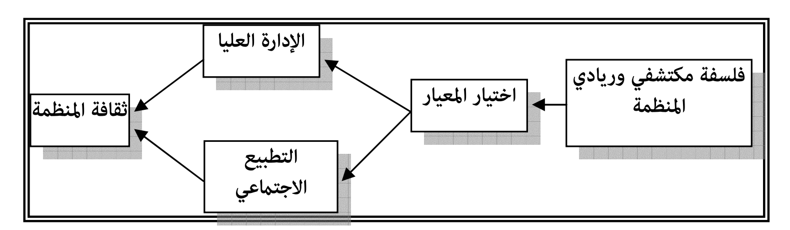
- مصادر ثقافة المنظمة:

تبرز آراء كتاب السلوك التنظيمي، ونظرية المنظمة، والإدارة والإستراتيجية حالة التنوع بمصادر الثقافة، ونضرب هنا الأمثلة الآتية:

أولاً: آراء كتاب السلوك التنظيمي:

بين (Robbins & Judye, 2007) مصادر تأسيس ثقافة المنظمة واستدامتها، مركزين على أن أصل الثقافة مشتق من فلسفة المكتشف الريادي وتمتلك تأثير قوي قياس استخدامها كموجه لسلوك الإدارة العليا ولعملية التطبيع والاندماج الاجتماعي في المنظمة، ووصفاها بالشكل (3-1)

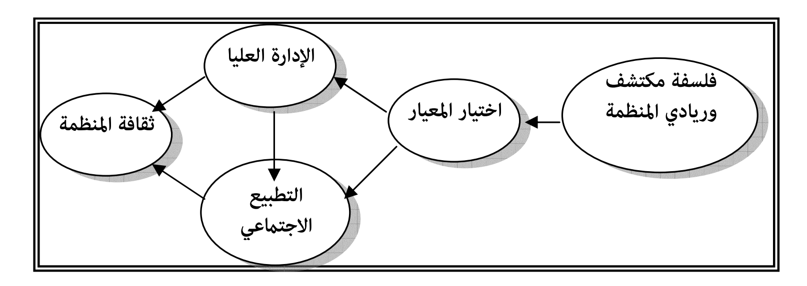
الشكل (3-1) كيف تتكون ثقافة المنظمة؟



• اتفق (Huczynski & Bucharnan, 2007) مع تصور (Robbins & Judye, 2007) بصدد الإجابة على تساؤل من أين تأتي ثقافة المنظمة، لكنهما أضافا حالة التفاعل بين الإدارة العليا وعملية التطبيع الاجتماعي في المنظمة، حيث تؤدي الإدارة العليا دوراً موجهاً لعملية التطبيع الاجتماعي بما تنسجم مع فلسفة مكتشفي المنظمة واختيار المعيار. ويعني هذا أن ثقافة المنظمة هي نتاج التفاعل التتابعي بين مصادرها كما يظهر في الشكل (3-2).

الشكل (3-2)

من أين تأتي ثقافة المنظمة؟



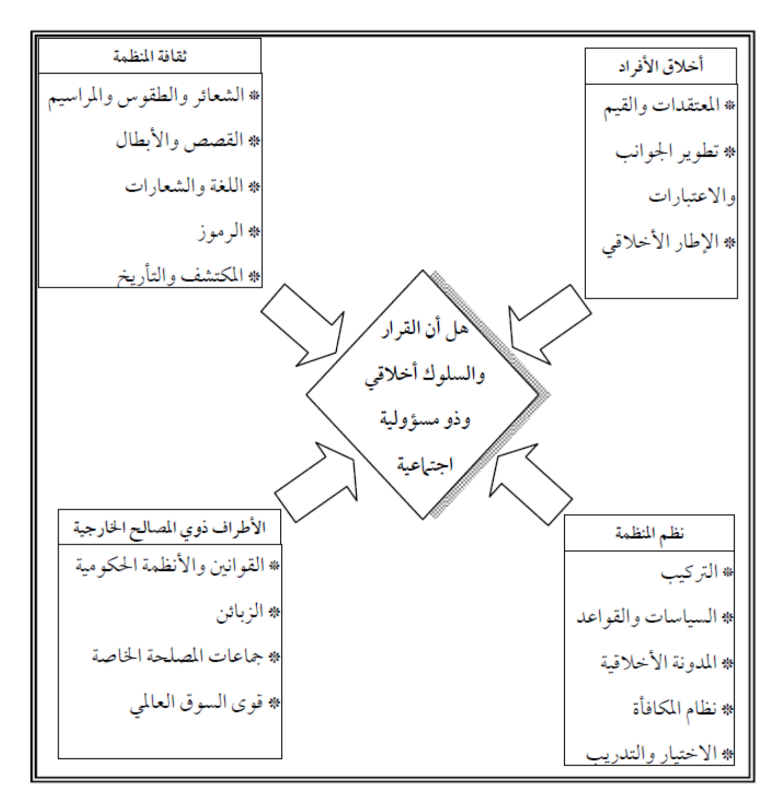
آراء كتاب نظرية المنظمة:

- أوضح (Daft, 2004) مصادر القيم الثقافية كقوى مساهمة في صياغة الأخلاق الإدارية، تتمثل بأخلاق الأفراد، وثقافة المنظمة، ونظم المنظمة والأطراف ذوي المصالح الخارجية. تستخدم للحكم على مدى أخلاقية القرار أو السلوك ومدى ارتقائهما للمسؤولية الاجتماعية.

يعبر الشكل (3-3) عن جوهر فكرة مصادر ثقافة المنظمة تلك.

الشكل (3-3)

مصادر القيم الأخلاقية كقوى مساهمة في صياغة الأخلاق الإدارية

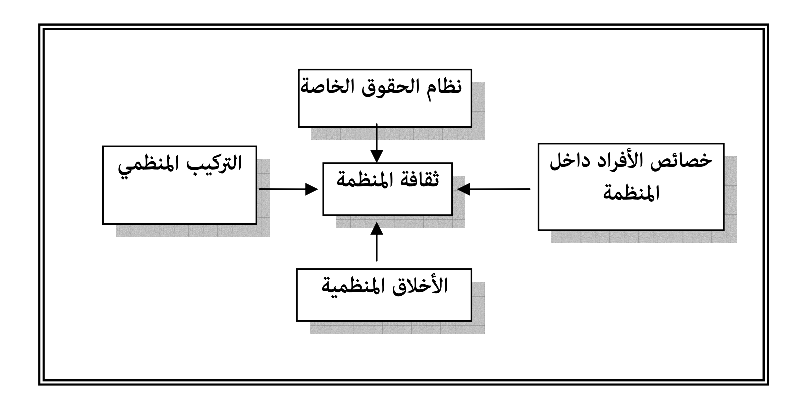


• حدد (Jones, 2007) مصادر ثقافة المنظمة الرابطة بين أعضاء المنظمة، والمحددة لتفسيرات المنظمة لبيئتها، وكذلك الوعي لدور القيم والأعراف المؤثر في سلوك المنظمة وأعضائها، وهي أداة موجهة لأسلوب إدارة المنظمة وتركيبها. تستمد الثقافة مصدرها من خصائص الأفراد، ونظام الحقوق الخاصة، وطبيعة الأخلاق وتركيب المنظمة. فهي تجمع ما بين المصادر الفردية والمنظمية، النظامية

والأخلاقية وما تفرزه البنى المؤسسية لأية منظمة، وتشكل تلك المصادر روافد لبناء ثقافة المنظمة وتعزز قوتها وتبرز جوانبها الإيجابية، ويوضح الشكل (3-4) تلك المصادر.

الشكل (3-4)

مصادر ثقافة المنظمة (من أين تأتي ثقافة المنظمة؟)



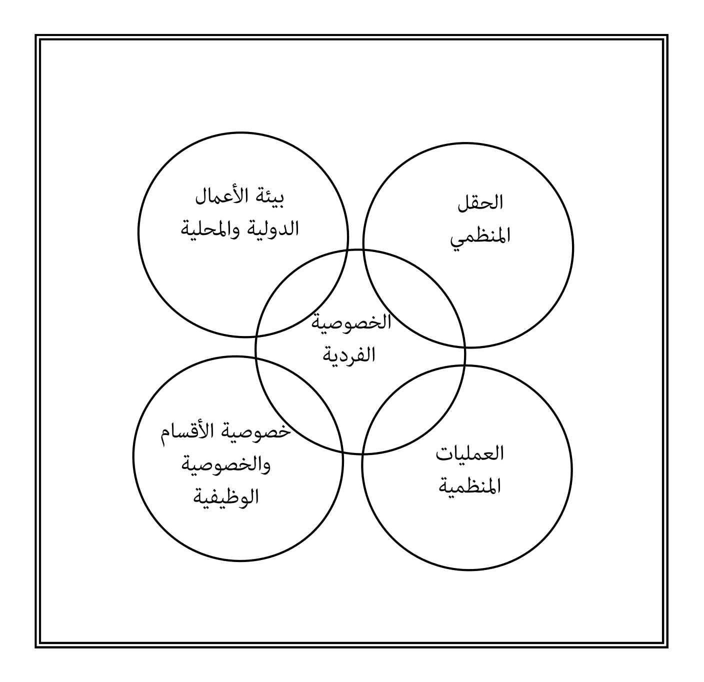
آراء كتاب الإدارة والإستراتيجية:

- أشار (Robbins & Coulter, 2005) إلى مصدر الثقافة ضمن إطار فهم العادات والتقاليد والمنهج العام الذي يحكم عمليات وإجراءات عمل المنظمة تلك التي تسهم في تحقيق النجاح بدرجات مختلفة. ركز الكاتبان على المصادر الفردية، والجماعية لثقافة المنظمة، إضافة إلى تصور مؤسسي المنظمة ورسالتهم هي الأخرى مصادر لثقافتها فهي تعكس خيال الريادي المكتشف لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة وهي تجسد كذلك قيم المنظمة وفلسفتها حيث تتفرد كل منظمة بتكوينها الثقافي.

- بين (Johnson et al, 2006) وفق منطق المحيط الثقافي، مصدر الأطر الثقافية المحدد للتفكير والتوجه الاستراتيجي، مسترشداً بما تحتويه الثقافة من افتراضات وسلوكيات، ومعتقدات وقيم، وهكذا فالثقافة تستمد مرجعيتها من الفرد باعتباره جوهر العملية الإدارية وموردًا إستراتيجياً، الذي تلتقي فيه تفاعلات الحقل المنظمي، والعمليات المنظمية، ومصادر بيئة الأعمال الدولية والمحلية ومصادر أخرى مستمدة من خصوصية الأقسام والخصوصية الوظيفية، ويعرض الشكل (3-5) جوهر فكرة مرجعية أطر ثقافة المنظمة.

الشكل (3-5)

فكرة مرجعية أطر ثقافة المنظمة



عوامل ثقافة المنظمة:

ينـدرج تحـت هـذا العنـوان عوامـل ثقافـة المنظمـة، ومحـدداتها ومتغيراتهـا تشـكل بمجموعها حدود بناء الثقافة، وتكوينها، وتغيرها، وتطويرها واستدامتها في حيـاة المنظمـة، ومديريها والعاملين فيها، تباينت الآراء هنا، فهـي تقـدم أطـر تصـورية مختلفـة لتحليلهـا، ندرج فيما يأتي أمثلة عنها.

أولاً: قـدم (Deal & Kennedy, 1982) إطـاراً لتحليـل ثقافـة المنظمـة باسـتخدام متغـيري الخطر والتغذية العكسية، يأخذ كل منها مستويين، مرتفع ومنخفض، ينتج عن تفـاعلهما الحالات الآتية: (McKenna & Beech, 2002).

1- Tough-guy macho culture (أعلى خطر/أسرع تغذيـة عكسـية) يكـون في هـذا النوع من الوضع التنظيمي مفضلاً بالأنواع الريادية، التي تهتم بفرق العمـل وتتهيـأ للتعامل مع أخطار عالياً، تنطبع الحالة على الشركات الوسيطة والاستشارية.

2- Work hard, play hard (أدنى خطر/ أسرع تغذية عكسية)، وهو توجيه الـتصرف نحو البيئة عندما ينظر للعمل كمصدر للتمويل. رغم أن العديـد يقـدمون إنجـازات بطيئة لدعم الفريق في مناخ محدود الخطر وسريع التغذيـة العكسـية ينطبـق هـذا على a car dealership or estate agency.

3- Bet your company (خطر مرتفع/ تغذيـة عكسـية بطيئـة). يتـأثر الأفـراد في هــذه الثقافــة أولئــك المهنيــون المحترفــون ويبــدون respect للســلطة التــي يواجهونهــا بمــنظماتهم مــع دورات التغــيرات في الاقتصــاد واللاعبــين

الرئيسيين هم أولئك الذين يتعاملون مع الخطر ويضعون تغذية عكسية بطيئة يمكن وجودهم في صناعات النفط أو Mining.

4- Process culture (خطر منخفض/ تغذية عكسية بطيئة): إن الأفراد الذين يؤدون وظيفة في البيئة هم أدنى تعامل مع الخطر، ويتجهون للاهتمام بالأمور التفصيلية ووضع إجراءات محددة، فهم يضعون جهودهم بأعمالهم لكنهم يطلبون ممارسة ومبادرة في حالات تكون التغذية العكسية بطيئة. وتظهر هذه الحالة في ما يخصص بالبنوك، والوحدات العامة والوكالات الحكومية.

ثانياً: أشر (Handy, 1993) عدد من المؤثرات على الثقافة الظاهرة في المنظمة وهي (Martin, 2001).

- التأريخ ونوع الملكية.
- حجم المنظمة.
- التكنولوجية.
- الغايات والأهداف.
- البيئة.
- الأفراد.

تشكل هذه المؤثرات محددات لسلوك ثقافة المنظمة نوعاً، واتجاهاً، ومستوى، وتراكماً، واستثماراً، وتطويراً واستدامة، فهي تختلف بمدى تأثيرها معتمداً على

قوة الرصد الثقافي، والتحليل والفجوة الثقافية وما تتطلبه من خيارات كاستجابات ثقافية متنوعة تعزز قوة ومنزلة ثقافة المنظمة وأفرادها ضمن إطار المحيط الثقافي العام والخاص. إن تحقيق التلاؤم بين تلك المؤثرات وخصائص ثقافة المنظمة وأبعادها يؤدي إلى نجاح المنظمة وتفوقها.

ثالثاً: ميز (Newstrom & Davis, 2000) في إطار معالجة قيود التكيف الثقافي، بين العوامل المساهمة في الصدمة الثقافية والعوامل المضادة لها، كما هو واضح بالشكل (3-6).

الشكل (3-6)

العوامل التي تساهم بالصدمة الثقافية والعوامل المضادة لها

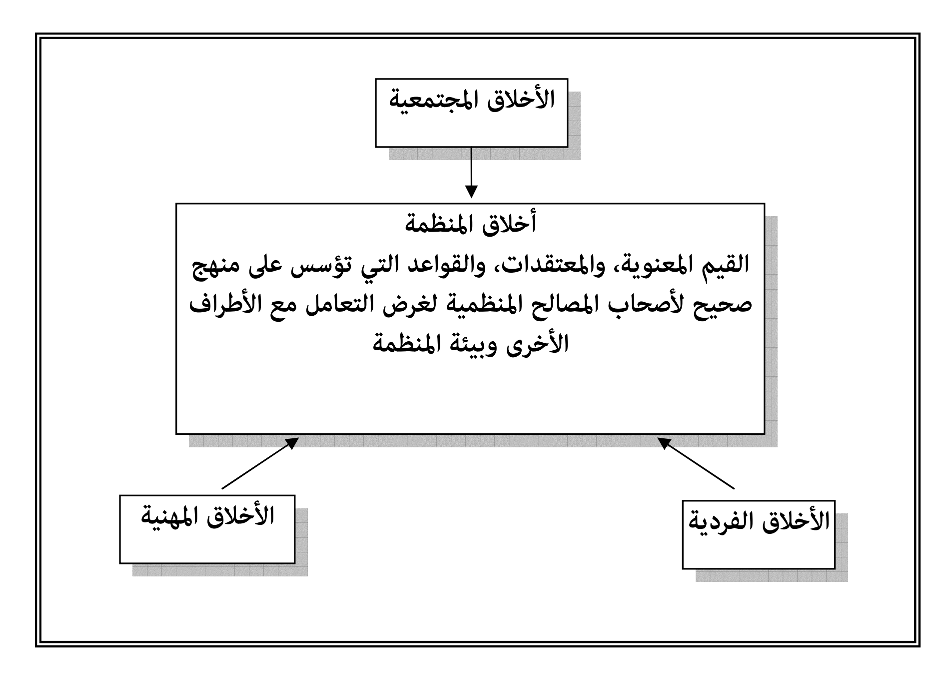
الصدمة الثقافية قد تكون نتيجة المواجهة	التصرف المضاد للصدمة الثقافية قد يكون نتيجة المواجهة
• اختلاف فلسفات الإدارة	• فقدان صلاحية اتخاذ القرار
• تنوع اللغة	• فقدان المسؤولية
• أغذية جديدة، أساليب للعنوان، نماذج مشتقة مثلاً	• التغيرات في مستوى المنزلات في المنظمة
• عدم تماثل الأنظمة الحالية	• التغيرات في أسلوب حياة الأفراد
• تقليل البضائع المتاحة	• التغيرات التكنولوجية والمنظمية.
• اختلاف الاتجاهات نحو العمل والإنتاجية	
• تفريق الأصدقاء عن مجموعات وزملاء العمل	

تشكل تلك العوامل قوى داعمة للتكيف الثقافي.

رابعاً: وصف (Jones, 2007) العوامل المؤثرة على تطوير الأخلاق المنظمية، حيث تشكل الأخلاق الاجتماعية المظلة والقوى الدافعة لتكوين الأخلاق المنظمية وما يشتق منها من مكونات وأنواع فردية ومهنية، كما يظهر في الشكل (3-7).

الشكل (3-7)

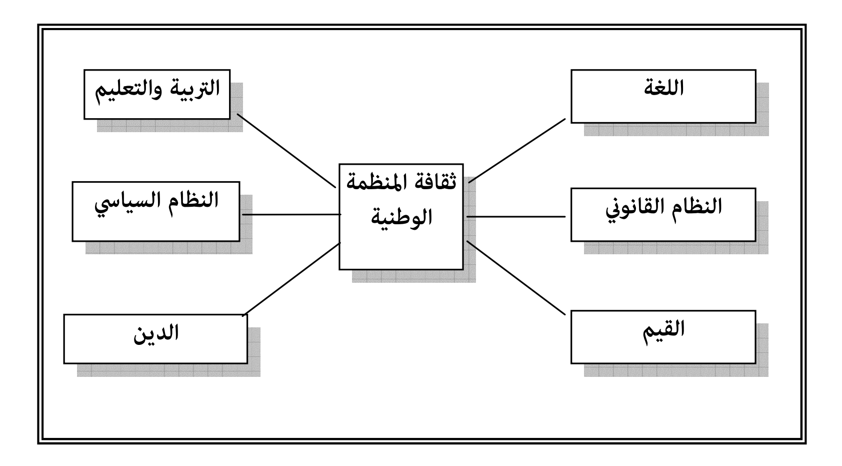
العوامل المؤثرة بتطوير أخلاق المنظمة



خامساً: أورد (Brooks, 2003) العوامل المؤثر في ثقافة المنظمة الوطنية، يعبر الشكل (3-8) عن جوهر فكرتها.

الشكل (3-8)

العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة الوطنية



واستعان بما حدده (Murdech, 1945) من عوامل لتفسير الاختلافات الثقافية، وتضمن تلك العوامل على الآتي:

- Courtship (فترة الحب والغزل -الاستمالة-).
- تفسير الأحلام.
- الغذاء المحرم (محظور وممنوع).
- استخدام التلويح والإيماء (يشير).
- التحيات بين الأصدقاء والاتصالات مع معارف الأعمال.
- النكتة والمزاح.

السلوكيات

- وقت وجبات الطعام (الإفطار).
- استخدام أسماء الأفراد.
- الطقوس والشعائر الدينية.

تحمل هذه العوامل رؤية أنثربولوجيا ثقافة المنظمة، أنها تصف عمقها وجوهرها والقوى المحركة الموجه لثقافة المنظمة الوطنية، إذ لا تستطيع الإدارة ولا يستطيع المديرون بناء ثقافة المنظمة وتكوينها دون فهم واقعي لتلك العوامل، فهي أساس قبول استجابتها الثقافية ومرتكز أساس لنجاح عملية التطبيع الاجتماعي والتكيف الثقافي للعاملين فيها.

نسيج ثقافة المنظمة وقوتها:

يضم النسيج الثقافي حزمة من التفاعلات والترابطات المتشابكة المتداخلة ما بين عوامل ثقافة المنظمة ومتغيراتها، لتسهم جميعاً وبدرجات متفاوتة بأداء وظائفها لتأتلف بصور وأشكال مختلفة لتعلن عن نوع ذلك النسيج. بينما تنصرف قوة ثقافة المنظمة إلى درجة شدة تماسكها ورصانة بنائها ومستوى تأثيرها في إحداث التغير الثقافي إيجابياً أو سلبياً أو متوازناً تدرجياً تتابعياً منتظماً أو جذرياً. وفيما يأتي عرضاً لطبيعة ذلك النسيج وتلك القوة.

- نسيج ثقافة المنظمة:

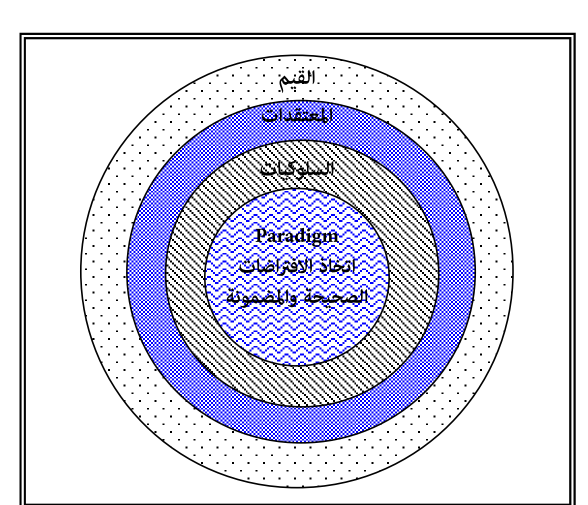
وفق منطق الإستراتيجية الشاملة للمنظمة والتغير الاستراتيجي قدم Johnson, 1998) و Balogun & Hailey, 2004 و Johnson et al., 2006) عبر

سلسلة بحوث ومؤلفات في حقل الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، تفسيراً للنسيج الثقافي معناً ودوراً وتشكيلة عناصره وتساؤلات، وأوجه وخيارات ذات صلة تلد ضمن إطار المحيط الثقافي، تتطلب وعياً في بنائها، وإحداث تغير صور نسيجها، وتطوير سيناريوهات ملائمة لنوع التغير الإستراتيجي التقني، والسياسي والثقافي. وبهدف فهم النسيج الثقافي وبلوغ الوعي المستهدف ينبغي تهيئة المعرفة ذات معنى للعقل الثقافي القيادي في المنظمة وعلى النحو الآتي:

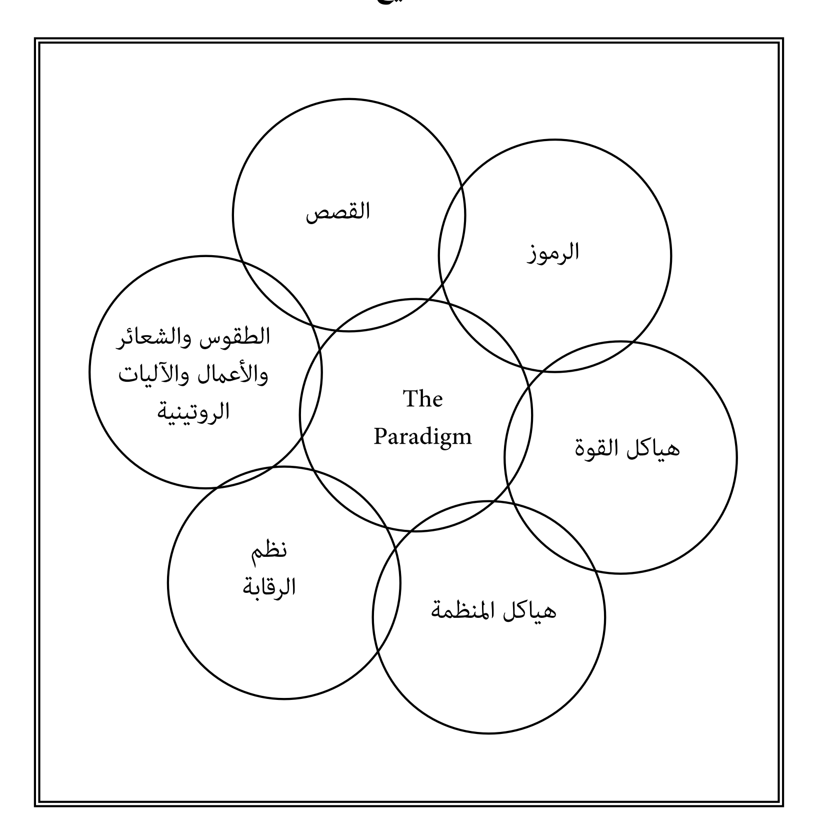
أولاً: معنى النسيج الثقافي ودوره في المنظمة:

يمثل النسيج الثقافي الافتراضات الصحيحة أو (Paradigm) للمنظمة والسلوكيات التي تُجسد ثقافة المنظمة بوضوح، أنه يمثل الجزء الخفي العميق، والدائرتين المحوريتين الأعمق من طبقات الثقافة، ويوضح الشكلان (3-9) (3-10) طبقات الثقافة ونسيجها على التوالي.

الشكل (3-9): طبقات الثقافة



الشكل (3-10): نسيج الثقافة المنظمة



أما دور النسيج الثقافي في حياة المنظمة فيمكن تلخيصه بالنقاط أدناه:

أ- يحقق ربطاً واتصالاً داخلياً بين (Paradigm) الافتراضات الأساسية وبين كل من نظم فرعية تقنية عاملة مع هياكل المنظمة ونظم الرقابة، ونظم فرعية سياسية عاملة مع هياكل القوة الرسمية وغير الرسمية، ونظم فرعية ثقافية عاملة مع الرموز، والقصص، والروتينات، والطقوس والشعائر. وكذلك تحقيق ربطاً بين مجموعات النظم الفرعية الثقافية، والتقنية والسياسية وبصورة متداخلة واعتمادية على بعضها الآخر.

ب- يعكس تعريف الثقافة، وطريقة بنائها وتكوينها، ويجمع بين الأوجه الملموسة والأوجه غير الملموسة في الثقافة، ويساعد ذلك في تنمية روح الشراكة وتقاسم الأفكار، ويعطي مساحة للحرية والعدالة والمساواة محترماً ومراعياً حقوق الأقدمية.

ج- يعكس صورة المنظمة في المستقبل، بما تحمله من حداثة وتجديد في هياكلها، ورموزها، وأعمالها الروتينية ونظم الرقابة التي تحتاجها، وكذلك المساهمة بتطويرها بواسطة رسم النسيج الثقافي.

د- أداة لفهم مرجعية أطر ثقافة المنظمة، وهو يجمع بين مستوياتها الظاهرة ومستوياتها غير الظاهرة.

هـ- أداة لتفسير العلاقات السببية بين ثقافة المنظمة وكل من الإستراتيجية والتركيب وما ينتج عن التوافق معها من نجاح وتفوق حالي ومستقبلي.

و- يضمن التشارك في طريقة إنجاز عمليات المنظمة ويرسم المسار الأخلاقي السليم للمدير، ويحدد المسافات الأخلاقية بين المصالح بعيدة وقريبة الأمد، والالتزامات تجاه أطراف متعددة والالتزامات مجتمعية.

ز- يستخدم لتركيب أفكار رئيسة تصعد تطلعات جديدة للمنظمة تكون ذات أهمية في تدقيق ثقافة المنظمة، وتعميم عملية التغير والتغير الإستراتيجي، فهو يشكل قيداً محدداً لها.

ح- يرسم خارطة ثقافة المنظمة وإعادة رسمها من خلال النظر للمنظمة بأنها تتألف من مجموعة حلقات ربط متداخلة ونظم فرعية معتمدة بعضها على البعض الآخر وتتصل جميعها داخلياً مع Paradigm.

ثانياً: عناصر نسيج ثقافة المنظمة وأوجهه:

أ- عناصر نسيج ثقافة المنظمة:

حدد (Balogun & Hailey, 2001) عناصر النسيج الثقافي التي كيفها من بحث (Johnson, 1998) بعنوان (رسم خارطة ثقافة المنظمة وإعادة رسمها) بالآتي:

- The Paradigm: هو مجموعة الافتراضات حول المنظمة الذي يساعد في أمر اتخاذ ما هو صحيح في حياة المنظمة.
- الطرق الروتينية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة نحو بعضهم الآخر والتي تحقق ربطاً بين أجزاء المنظمة. تصف هذه طريقة القيام بالأشياء حول المنظمة بأفضل صيغة عملية للمنظمة، وقد تزود بجدارة منظمية مميزة ومفيدة، ومع ذلك فهي تمثل أخذ الشيء المضمون والصحيح (كرنتي) حول كيفية إنجاز الأشياء (الأعمال والواجبات) التي تحدث وربما تواجه المنظمة صعوبة تغير الافتراضات الجوهرية وصعوبة حمايتها والدفاع عنها.
- الطقوس والشعائر في حياة المنظمة، مثلاً برامج التدريب، والترقية ونقاط التقيم لما هو مهم في المنظمة، يعزز طريقة قيامها بأشياء حولها، ويؤشر القيمة الخاصة بها.
- القصص التي تخبر أعضاء المنظمة بعضهم البعض، والأطراف الخارجية والمستخدمين الجدد مثلاً، يغرز فيهم بأحكام تأريخ المنظمة ورايتها (علم) كجزء من الأحداث المهمة والشخصيات إضافة إلى 'Mavericks who 'deviate from the norm.

- الأوجه الرمزية الأخرى للمنظمات مثلاً شعار الشركة، والمكاتب والدوائر، والسيارات واللافتات، أو نوع اللغة والمصطلحات المألوفة الاستخدام، بحيث تصبح هذه الرموز ممثلة ومجسدة في كتيبات صغيرة تصف طبيعة المنظمة.
- نظم الرقابة الرسمية، القياسات ونظم المكافأة التي تراقب ومن ثم التأكيد حول ما هو مهم في حياة المنظمة وتركيز اهتمام الإدارة والعاملين وطبيعة أنشطتهم ومهامهم.
- هياكل القوة التي تتصل بالبنى الأساسية لـ (the Paradigm). أكثر المجاميع الإدارية قوة في المنظمة هي أكثر اتصالاً مع الافتراضات الجوهرية والمعتقدات حول ما هو مهم.
- في ضوء الهيكل المنظمي الرسمي، أو أكثر الطرق غير الرسمية في عمل المنظمات ربما تعكس هياكل القوة، وتولد علاقات مهمة وتؤكد على ما هو ذا أهمية في حياة المنظمة.

ب- أوجه نسيج ثقافة المنظمة:

وهي أوجه داعمة لـ (The paradigm) متجسدة بالآتي:

- الدعم من خلال العديد من الأعمال والواجبات الروتينية، إنها ذات طبيعة تشاركية تحقق التكافؤ بين جميع المشتركين، يربط المشتركين الجديد على أساس دعوة مغرية (مشجعة) فالمشاركين يسمح لهم حرية الإبداع، فهم

يأخذون الوظائف التي تتضمن من احتمالية أقل لكنها مفيدة إليهم. فهنـاك حاجـة لأن يشعر جميع المشاركين العمل بكفايـة للمسـاهمة بـالإيرادات بحيـث لا يحصـل الاستغناء عنهم (قطع رزق). فالمنظمـة عمومـاً هـي وعـاء اجتماعـي تتحمـل أعبـاء المأكل والمشرب، والعلاقات الودية بالمكاتب، وإجراء عدد محدود من اللقـاءات مـع المشاركين.

- الرموز التي تؤكد على تكافؤ الفرص بين المشتركين (الشراكة) مثلاً تكـافؤ فـرص اتخـاذ القرار (مثلاً اختيار مـن هـو الشريـك الجديـد) وعدالـة المرتبـات والمشـاركة بـالربح irrespective الوقت مع المنظمة، والنظر للمنظمة كمنظومة تشاركية.
- الهيكل وهو تجميع مراكز الشراكـة، والربحيـة، أو الاسـتديو، مـع عـدم وجـود دعـم مركزي للوظائف، لا توجد هرمية تحكم الشراكة كما هو سائد بالشراكة التقليدية.
- نظام الرقابة يكون قادراً على الملاحظة أكثر لغيـابهم، فهنالـك تقريـر شـهري عمـلي، لكـن لا يوجـد نظـم تقيـيم أو إدارة أداء، أو نظـم bonus. فالمشـتركين يسـتلمون مرتبات متساوية وحصص متساوية من الأرباح the pooled باستثناء الأربـاح بعيـد الأمد مع المنظمة.
- قوة الإقامة مع المشتركين (الشركاء).
- القصـص الأساسـية التـي تعكـس الـدِّين الحـاكم لتصرفـات أعضـاء المنظمـة الموجـه لأسلوب التعامل مع الأطراف الخارجية ونظرة المنظمة لمفاهيمهم.

ثالثاً: تساؤلات ذات قيمة حول النسيج الثقافي:

استرشد (Johnson et al-, 2006) بعناصر النسيج الثقافي لإثارة عدد من التساؤلات ذات قيمة، والتساؤلات هي:

أ- القصص:

- ما هي المعتقدات الجوهرية التي تعكسها القصص؟
- هل ترتبط القصص بـ

- جوانب القوة أو جوانب الضعف؟

- حالات النجاح أو حالات الفشل؟

- Conformity or mavericks؟

- من هم الأبطال و Villains؟

ب- الرموز:

- هل هناك رموز خاصة تعنيها المنظمة؟
- ما هي رموز المنزلة الموجودة في المنظمة؟
- ما هي اللغة والمصطلحات المهنية المستخدمة؟
- ما هي أوجه الإستراتيجية البارزة أعلامياً (ذات شهرة)؟

ج- هياكل القوة:

- كيف توزع القوة في المنظمة؟
- ما هي المعتقدات الجوهرية للقيادة؟
- ما درجة شدة التمسك بتلك المعتقدات (المثالثة أو البراجماتية)؟
- أين تكون المعوقات الرئيسة للتغير؟

د- هياكل منظمية:

- كيف هي الهياكل الآلية والهياكل العضوية؟
- كيف هي الهياكل الهرمية والهياكل المسطحة (المفلطحة)؟
- كيف هي الهياكل الرسمية والهياكل غير الرسمية؟
- هل تشجع الهياكل على التعاون أم المنافسة؟
- ما هي أنواع هياكل القوة التي تلاقي الدعم؟

هـ- نظم الرقابة.

- ما هي نظم الرقابة والمراقبة التي تكون أكثر دقة وأحكاماً؟
- هل يحصل التأكيد على المكافأة أو العقوبة؟
- هل نظم الرقابة مرتبطة بالتأريخ أو مع الإستراتيجيات الحالية؟
- هل أن نظم الرقابة عديدة أو محدودة؟

ز- الروتينيات والطقوس والشعائر:

- ما هي الروتينيات المطلوب التأكيد عليها؟
- أية منها تبدو قديمة إذا ما غيرت؟
- ما هو السلوك الذي يشجعه الروتين؟
- ما هي الطقوس والشعائر الأساسية؟
- ما هي المعتقدات الجوهرية التي تعكسها؟
- ما هي برامج التدريب التي ينبغي التأكيد عليها؟
- مدى سهولة تغير الطقوس والشعائر والروتين؟

أما التساؤلات ذات الإطار الشمولي للـ the paradigm، فهي:

- ما هي الإجابات عن تلك الأسئلة والتي يمكن بدلالتها تحديد الافتراضات الأساسية لنموذج النسيج الثقافي؟
- ما هي خصائص الثقافة المهيمنة في المنظمة؟
- مدى سهولة إحداث تغير في نسيج ثقافة المنظمة تكويناً وتركيباً وعناصراً.

رابعا: خيارات النسيج الثقافي:

تبرز حاجة قيادة شركات الأعمال إلى التفكير بحزمة خيارات لنسيجها الثقافي دون محاولة الثبات والاستقرار على نوع واحد فقط حتى أن امتلك دوراً مؤثراً إيجابياً على نجاحها في أحد مراحل دورة حياتها. يجمل (Johnson et al, 2006)

مسوغ ذات بعملية التغير الإستراتيجي وما ينبغي أن يهيؤه مديرها لضمان تكيـف الأفـراد العاملين مع طرق العمل الجديدة، ولا يعني هذا إلغاء أو الاسـتغناء عـن عنـاصر النسـيج الثقافي إنما يتطلب التعامل مع التغير تحـولاً تتابعيـاً أو جـذرياً بمجموعـة الـنظم الفرعيـة الثقافية، والتقنية والسياسة. إضافة إلى ضرورة توفر قـدر مـن المرونـة في تشـكلية عنـاصر النسيج الثقافي. ولأغراض إجراء مقارنة ما بين خيـارين سـيتم الاسـتعانة بحالـة دراسـية لــ (Anne McCann) بعنـوان (The Forestry Commission: cultural change to deliver anew strategy) كاستجابة إستراتيجية لــ (The Forestry Commission of Great Britain) للتغيرات بالتوقعات المجتمعية حول ما ينبغي أن يوصله علم الغابات.

تهتم هذه الحالة بصورة أولية بكيفيـة إدارة عمليـات التغـير الإسـتراتيجي خـلال مـدة امتدت من عام 1995 إلى عـام 2003. إن نجـاح بـرامج التغـير وتـأثير التغـير الإسـتراتيجي يتطلب تنوع بالنسيج الثقافي لمواجهـة التحـديات في صـناعة الغابـات. وأسـتخلص أغـراض ونتائج قيادة برامج التغير التي تفرض هي الأخرى تقديم مـا بـين النسـيج الثقـافي المـاضي الذي يصف الثقافة التقليدية وبين النسيج الثقافي المستقبلي الذي يصف الثقافة الجديـدة التـي تنسـجم وطمـوح (The Forestry Commission) يعـرض الشـكل (3-11) جـوهر فكرة المقارنة.

الشكل (3-11)

مقارنة بين الوصف التقليدي للنسيج الثقافي

الذي تمتلكه المنظمة والوصف الجديد للنسيج الثقافي المستقبلي

عناصر النسيج الثقافي	الوصف التقليدي للنسيج الثقافي	الوصف الجديد للنسيج الثقافي المستقبلي
-Paradigm	• قطاع العام ethos/الرعاية الشاملة • من أعلى الهرمية إلى الأدنى، الأفراد أعلى مرتبة يعرفون أفضل • البيروقراطية • توجه المهمة بدل توجه نحو الأفراد • تسليم النتائج- العمل بأخلاق العمل • هيمنة الذكورية/التجانس • محافظ (متحفظ) متجنب الخطر/بطيء التغير • منعزل ضيق الأفق ومركز نظرة للداخل	• ثاقب البصيرة (داهية) سياسياً، نافد التأثير • مركز النظرة للخارج/التفكير المستقبلي/الإبداع • قائد الصناعة • قوة أخلاق العمل، والولاء والالتزام • وضوح قصور المشترك • التركيز على النتائج /والاحتفال بالنجاح • المرونة، والقدرة على التكيف والاستجابة • يكون التنوع ذا قيمة • ثقافة التعلم
- القصص:	• متوافق ومتطابق • وثوب (تسريع) النظام- الرواد/الإبداع/هدام وتخريب • قوة الهوية الثقافية والثقافات الفرعية لهم ولنا	• تعزيز هوية FC وما تقومه عليه فكرة علم الغابات (البيئة الخضراء) • الاحتفال بالنجاح- ونشر الأخبار الحسنة حول الأفراد وما يقومون به. • شكر الأفراد ومكافأتهم.

عناصر النسيج الثقافي	الوصف التقليدي للنسيج الثقافي	الوصف الجديد للنسيج الثقافي المستقبلي
- القصص:	• لا يوجد اختراع • لئيم بغيض ويلوم (لائمة) • الولاء، والرفاهية، وعطوف والالتزام • تركيز الضوء على الأقدمية • الأيام الماضية كانت حسنة • انتشار الإشاعات • لغة الإدارة القوة.	• توضيح جوانب الإحساس والتفكير ذي العلاقة • التعلم من الأخطاء • الحاجة إلى تعدد القدرات والاستخدامات • النجاح من خلال التمكين/ العمل وفق لغة الشراكة
- الرموز	• شجرتين بالرموز • تدوين عنوان موحد • المنفعة في تصميم المباني (الأفراد في صناديق/ومنازل زهور للأعلى) • سيارات وعربات نقل مرتبة رمزية • المتحدث باسم الغابة/مصطلحات فنية • الإدارة شديدة • هيمنة الذكورية • رتبات الغابة فاخرة ومتألقة	• تنوع الغابة والأفراد • إثارة الإبداع • سهولة الوصول للفكرة/الوعي الوطني • الإدارة ميسرة وشفافة • الانفتاح، والنزاهة، والاحترام المتبادل، والثقة في علاقات العمل • الاستجابة لطلبات وحاجات الأطراف ذوي المصالح • ثلاثة أطراف تصادق على الشيك (المرور) • رموز النشاط الرياضي والصحة • رموز النشر • خطة مفتوحة لمناطق العمل • شجرتين بالرموز تحمل إشارات / ملابس/ عربات

عناصر النسيج الثقافي	الوصف التقليدي للنسيج الثقافي	الوصف الجديد للنسيج الثقافي المستقبلي
- هياكل القوة	• أعلى توزيع للقوة • أساسها الرتبة/المنزلات الهرمية • التحكم السياسي • السيطرة على الموارد/الموازنات • المعلومات/المعرفة • مجاميع مهنية • مع شبكة العلاقات بين الأفراد • أساسها النفوذ السياسي • المعرفة بالنظام (البيروقراطية)	• أدنى توزيع للقوة بين الإدارة العليا والدنيا خلال الهرمية مع اتساع الاستقلالية والتمكين • المرونة المالية • الشبكة الداخلية-مفتوحة، سهولة التواصل فيها والتشارك باتخاذ القرار • الشبكات الخارجية-الشراكات والتحويل الخارجي • وفرة الموارد الوقت والنقود في للعائد إلى قدرة قياس المنافع (الوفرات) • تشجع الإدارة التعامل مع أفكار تحمل طابع التحدي • السماح لمحاولة الخروج بأشياء جديدة
- هياكل منظمية:	• هياكل هرمية معقدة لثلاثة منظمات تنتمي لثلاث دول • هيكل آلي ثابت (جامد) • أقسام صلدة (silos) • درجات ومجموعات الدفع • شدة الثقافات الفرعية • إدارة شبكة أنابيب التدفئة	• أقل هرمية، والتنظيم شبكي. • الاتصالات الداخلية من خلال توجيهات رسمية متعددة واتصالات غير رسمية • المرونة والشفافة، وهيكل أكثر عضوية • يتعامل الكادر بالأقسام المتقابلة / الحدود المنظمية

عناصر النسيج الثقافي	الوصف التقليدي للنسيج الثقافي	الوصف الجديد للنسيج الثقافي المستقبلي
- هياكل منظمية:	• مجالس الإدارة الرسمية/جماعات العمل/اللجان • الاستخدام التقليدي للموارد • قرب الأفراد من مكاتبهم • لغة الأوامر المنضبطة الصارمة وأسلوب الرقابة المحكمة	• هيكل مصفوفي-العمل بفريق وظائفي متقابل • عمل المشروع/ مجموعات العمل • الشراكات الخارجية • الشبكات الرسمية وغير الرسمية • تمكين الأفراد خارج مكاتبهم • الربط الداخلي، وتحسين الربط بين مختلف المستويات • حقوق الأفراد، وحقوق المركز الوظيفي في التدريب الصحيح والتطوير
- نظم الرقابة	• القوانين والأنظمة والمعايير الجامدة الصارمة • الموازنات، توقيتات الإنجاز، النتائج المستهدفة • الرقابة والمراجعة المالية • جداول الكفاءة • السياسة والإجراءات • نظم الإجراءات القواعد • أدلة العمليات، والتعليمات والكتب الإرشادية والمدونات • نظم إدارة الأداء/خطط تدفق العمل • ثقافة المسؤولية واللوم عن	• تصور الاتصال والخطط، والنتائج المستهدفة وmilestones • قياس النتائج وليس العمليات • أقل منظور لإرشادات تتبع للعمل المحلي • مرشد/اختبار بعد الوجبة • أقل نظم بيروقراطية- تشجيع المناقشة/التحدي فضلاً عن متابعة القواعد • تحسين نظام إدارة الأداء- أفضل إدارة الأفراد – طريقتين حول الواقعية نحو خطط الوظيفة- توقعات الموازنة مع الموارد

عناصر النسيج الثقافي	الوصف التقليدي للنسيج الثقافي	الوصف الجديد للنسيج الثقافي المستقبلي
- نظم الرقابة	الفشل والأمان • السوق الداخلي • المراجعات	• نظم تكنولوجيا المعلومات تزود معرفة مألوفة متاحة وموثوق بها إلى التأريخ المستهدف • تحسين المكافآت والاعتراف بالإبداع
-الطقوس والشعائر والروتينات	• العمل لساعات طويلة • القول نعم لكل شيء • ثقافات مسؤولة أخرى • نقص الاتصالات • تراكم المعلومات أكبر من الحاجة • الإشاعات • الثقافات الفرعية لنا وللآخرين • الاختلاف- أقدم الأفراد ذوي معرفة أفضل • مزواج المقابلات • التركيز على العمل بدل النتائج • سريع النقد، بطيء الاعتراف المعطى • محدودية النجاح • ترقية مجالس الإدارة • تعاظم المبادرة، إعادة الترتيب وفق الأولويات/عبأ العمل	• يعمل الأفراد وفق نظرة شمولية • تحديات علامة المنزلات • التعلم من الأخطاء • خبرة ذات قيمة في جميع المستويات • صنع الوقت للتحدث، مستمع إضافة للإصغاء • العمل الشبكي/العمل بفرق وظيفية متقابلة • انفتاح متبادل مشترك، ونزاهة، وثقة واحترام في التعامل مع الآخرين • مدح، وثناء واعتراف • الإبداع – الموارد ومكافأة الأفكار الجديدة • محاولة الأفراد بانتظام تقديم أفكار جديدة • دماء جديدة • العمل/الحياة متوازنة

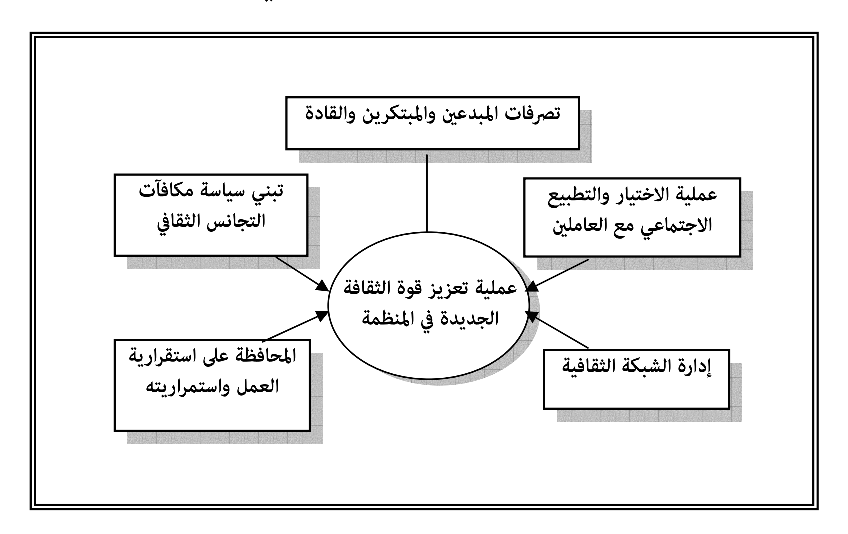
• **قوة ثقافة المنظمة:**

يأخذ مناقشة قوة ثقافة المنظمة وتعزيزها اتجاهات متعددة، يمكن بيانها في أدناه:

أولاً: اعتماد طرق لتعزيز قوة الثقافة الجديدة في المنظمة، حيث حدد (Mcshane & Glinow, 2002) خمسة مداخل كإستراتيجيات لتعزيز قوة الثقافة الجديدة في المنظمة يصفها الشكل (3-12)

شكل (3-12)

إستراتيجيات معززة قوة الثقافة الجديدة في المنظمة



ثانياً: إمكانية تعزيز التصرفات الثقافية، كأحد خطوات خلق الثقافة، من خلال ثلاثة صيغ هي:

أ- نظام المكافأة الرسمية في المنظمة إذ ينبغي مكافأة التصرفات الإيجابية بطرق تكون ذات قيمة للعاملين.

ب-القصص ينبغي أن تخبر المنظمة من خلالها الفرد الذي يستخدمها في تصرفاته والتي epitomize القيم الثقافية.

ج- المنظمة ينبغي أن تستخدم الطقوس والشعائر والمناسبات التي تؤكد على ما ينبغي أن يقوم به العاملون من أشياء حرجة لتنفيذ تصور المنظمة.

يساعد ذلك في تعزيز الممارسات الصحيحة لتحقيق ربط بين القيم الاستراتيجية والقيم الثقافية وعملية خلق ثقافة المنظمة(Moorhead & Griffin, 2001).

ثالثاً: الاهتمام المتوازن بين الثقافة التجزيئية والثقافة التكاملية في حياة المنظمة، والتي يمكن تحديد خصائصهما على النحو الآتي:

أ-الثقافة التجزيئية:

- نظرات ضيقة لمشكلات منظمية.
- مشكلات المواقع والمسؤوليات ضيقة للقسم أو الفرد remit.
- تجزئة الهيكل، تقسيمه إلى أقسام ووظائف للعمل واحدة مقابل الأخرى.
- يتجنب التجربة.
- تفادي مواجهة المشكلات والصراعات.
- ضعف التنسيق والآليات.
- التأكيد على الأسبقية، والسياسات، والإجراءات والنظم.
- النظرة متوجه نحو الداخل.

ب- الثقافة التكاملية:

- رؤية المشكلات كحالات مترابطة.
- نظرات مشتركة ومترابطة للمشكلات والمسؤوليات.
- هيكل أساسه مصفوفي أو الفريق/المشروع.
- الإبداع واختبار الافتراضات: الدعوة للتجربة.
- الدعوة لمواجهة الاختلافات لتجاوزها نهائياً.
- خلق آليات التنسيق للمشاركة بالمعلومات والأفكار.
- النظر للحلول المتفردة والتأمل بدلالتها.
- النظرة متوجه نحو الخارج (Brooks, 2006).

رابعاً: التفكير باستدامة الثقافات من خلال تركيز المديرين على فاعلية الكادر كطريق لتعزيز ثقافة المنظمة، كما يوضحه الشكل (3-13) والنقاط الآتية:

1- السلوك يحدث باستخدام عاملين جدد مثلاً.

2- المديرون والعاملون يبررون وجود الثقافة.

3- المديرون والعاملون يتصلون بالخصائص الثقافية للأفراد داخل المنظمة وخارجها.

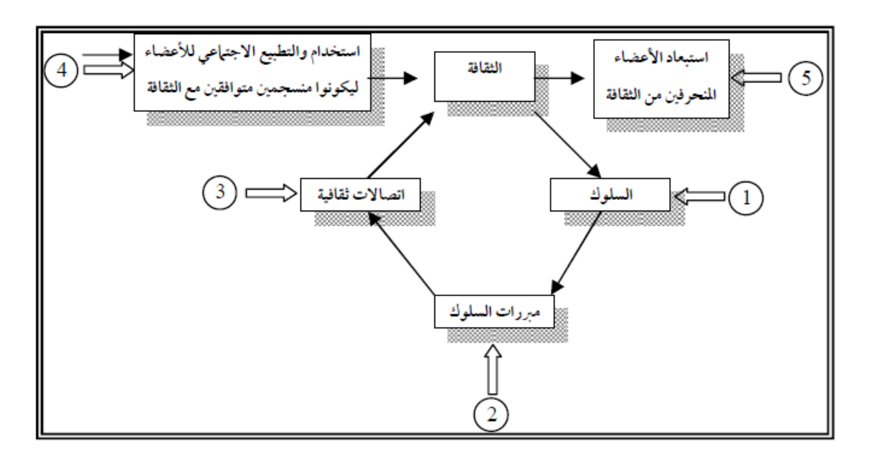
4- المديرون يستخدمون ويطيعون الأعضاء بما يتلائم مع ثقافة المنظمة.

5- المديرون يزيلون العاملين أولئك الذين لا يعملون. (Gordon, 200).

الشكل (3-13)

استدامة ثقافة المنظمة بواسطة عملية تطبيع

الأفراد للتلائم مع الثقافة وإزالة الأفراد المنحرفين عن ذلك



بناء ثقافة المنظمة واستراتيجيات تكوينها:

إن بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، يعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة باستراتيجيات تكوين الثقافة، تساعد في تحقيق قدراً من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغير وتحسين الأداء ومن ثمّ إحراز النجاح والتفوق.

وهكذا فإن هذه الفقرة تتضمن من جانب بناء ثقافة المنظمة وجانب آخر إستراتيجيات تكوينها والتي يمكن عرض أفكارهما فيما يأتي:

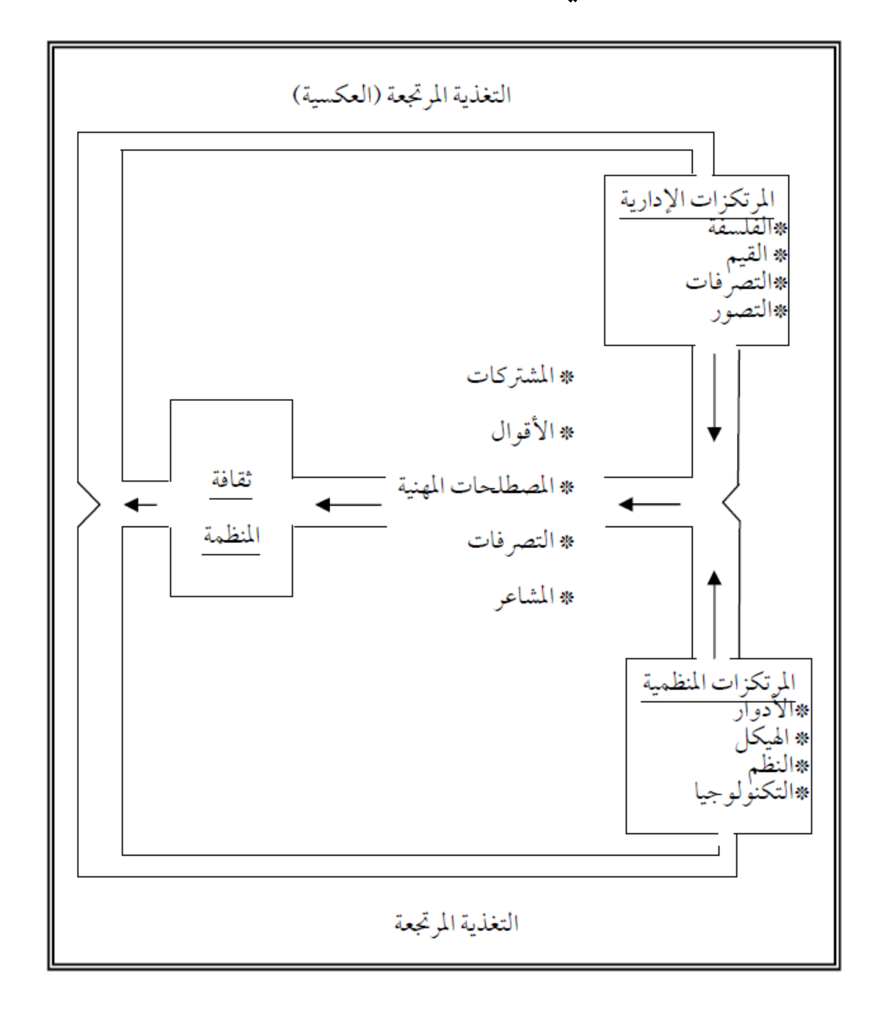
• بناء ثقافة المنظمة:

تنطلق فكرة بناء ثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشؤها ليشكلان أساساً لخلقها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع، والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية. فهي تحمل وتعلن عن شعاراتها، ورموزها وطقوسها، وقيمها ومعتقداتها ومختلف منظومات الثقافية التجزئية والتكاملية، ويمكن معرفة فلسفة ذلك البناء وتوجهاته العملية في حياة المنظمة وعياً لعمليتها، وفهماً لآلية نشؤوها وأساساً لخلقها على النحو الآتي:

أولاً: الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة: حدد (Brown & Harvey, 2006) مرتكزات الوعي بتكوين ثقافة المنظمة الإدارية (فلسفة، وقيم، وتصرفات وتصور) والمنظمية (الأدوار، والهيكل، والنظم، والتكنولوجيا). وبينا أن التفاعل ما بين المرتكزات الإدارية والمنظمية ينتج المشتركات في الأقوال، والمصطلحات المهنية، والتصرفات والمشاعر، ومن ثمّ تكون ثقافة المنظمة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم. لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتجعة من ذلك التفاعل، يجسد الشكل (3-14) جوهر الفكرة ومرتكزات ونتاج ذلك الوعي.

الشكل (3-14)

الوعي لعملية تكوين ثقافة المنظمة



ثانياً: فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة: تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا الآتية:

أ- قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية، وحدد (Schein, 1985) هذه القضايا بالآتي:

- رسالة المنظمة واستراتيجياتها الذي ينطوي على تحديد رسالة أولية للمنظمة واختيار استراتيجيات لتحقيقها.
- أهداف المنظمة، إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمنظمة.
- الوسائل (الهيكل ونظم المكافأة).
- قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.

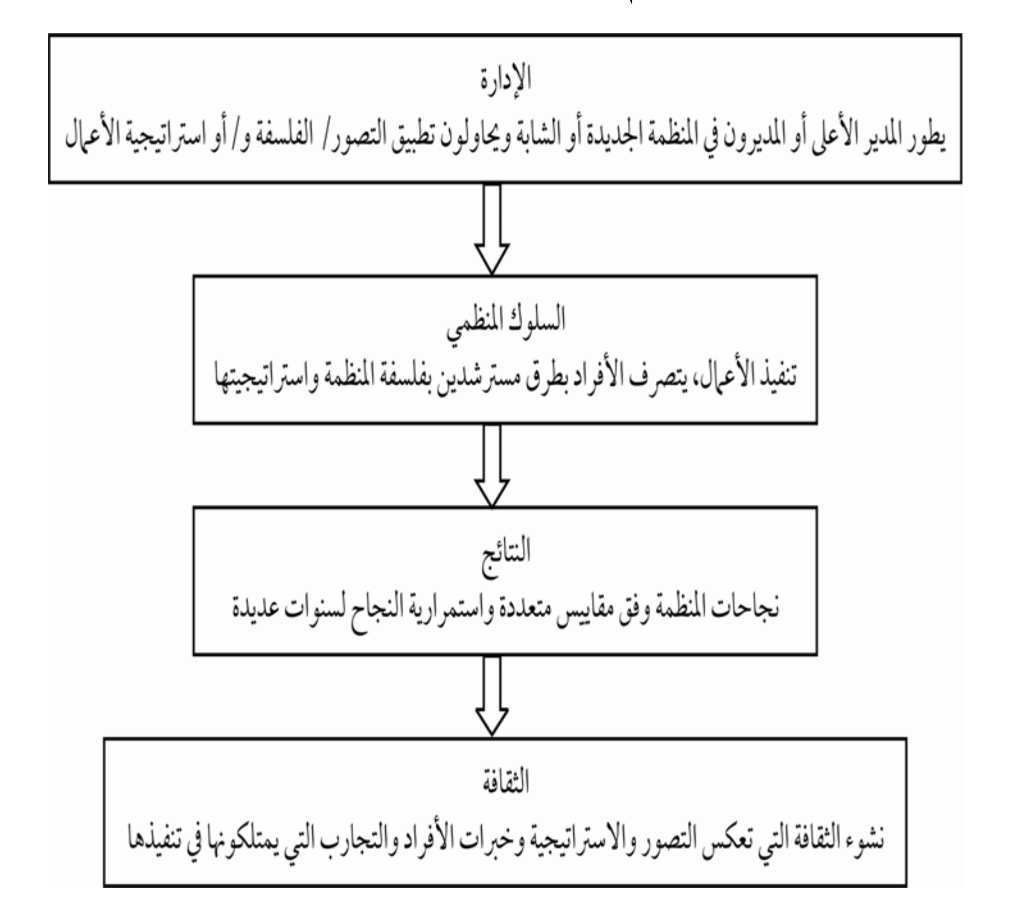
ب- قضايا التكامل الداخلي التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فاعليتها. وحدد (Schein, 1985) هذه القضايا بالآتي:

- اللغة والمفاهيم، بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.
- حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.
- القوة والمنزلة، وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها، والمحافظة عليها وفقدانها.
- المكافآت والعقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة).

تشكل هذه القضايا تحديات تحث إدارة المنظمة الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المنظمة، وقد استعان (Hellriegel et al-, 1998) بفكرة (Kotter & Heskett, 1992) المتضمنة نموذج نشوء ثقافات المنظمة، يمثل أساس لفهم آلية النشوء، وكما هو واضح في الشكل (3-15).

الشكل (3-15)

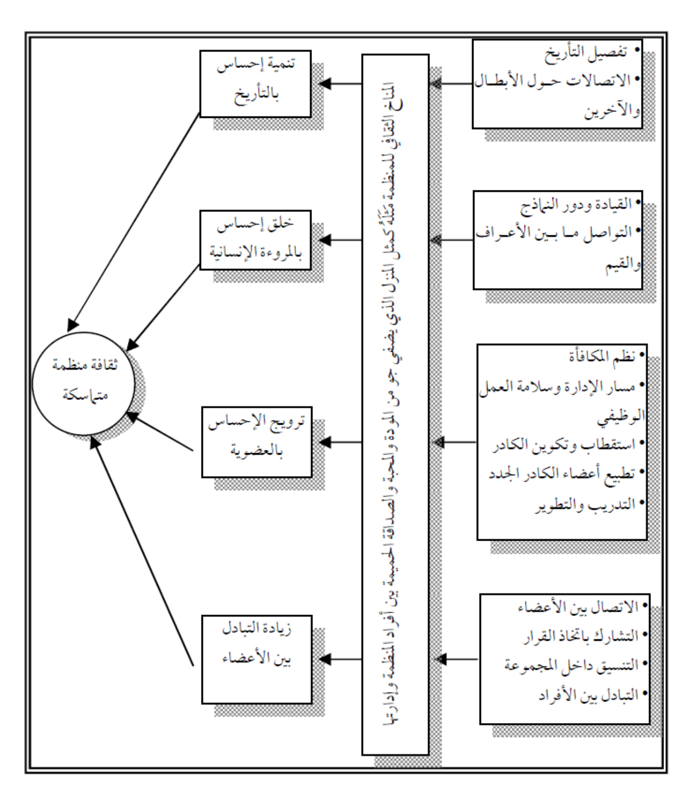
فهم آلية نشوء ثقافات المنظمة



ثالثاً: تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة: تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قـوة التأثير في السلوك يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتـاج ثقافـة منظمة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المنـاخ الثقـافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة منظمة متماسكة وقويـة. وهـو ما عبرت عنه مساهمة (Gross & Shichman, 1987) التي استعان بهـا (Ivancevich et al, 2005)، إذ جسدوا فكرة تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة بالشكل (3-16)

الشكل (3-16)

تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة



• استراتيجيات تكوين ثقافة المنظمة:

ترتبط الاستراتيجيات هنا بمجالين هما:

أولاً: استراتيجيات التطبيع الاجتماعي: يختار المديرون بين سلسلة من استراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع تجاربهم وخبراتهم المتجددة المتجذرة عرض (Gordon, 200) مساهمة (Van Maanen, 1978) الذي أكد على إمكانية المديرين الاختيار من سبعة أنواع لاستراتيجيات التطبيع الاجتماعي، وكما يبينه الشكل (3-17).

الشكل (3-17)

استراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي ينبغي أن يهتم بها المديرون لتكوين ثقافة المنظمة

الإستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
• الجمعي • الفردي	• وضع الأعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خبرات كجزء من الجماعة • عمليات الاستقطاب فردية وعزلة عن الأفراد الآخرين	• توجه طالب سنة أولى • التدريب على العمل الوظيفي
• رسمي • غير رسمي	• فصل وفرز الأعضاء الجدد عن الأعضاء المنتظمين العمل بالمنظمة • معالجة والتعامل مع الأعضاء الجدد بنفس ما متبع مع الأعضاء الآخرين	• التدريب العسكري الأساسي • نقل العاملين
• خطوات متعاقبة • خطوات غير متعاقبة	• يتطلب تحريك الداخلين خلال سلسلة من الخطوات المجذرة والمحددة لإنجاز الدور المطلوب • إنجاز الدور المحدد في خطوة تحويلية واحدة	• تدريب طبي خاص • الترقية

الإستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
• مباراة • منافسة مسابقة	• فصل المجاميع المستقطبة داخل برامج مختلفة على أساس الاختلافات المفترضة • تجنب الحد المميز بين مجاميع مستقطبة	• برامج الرصد الأكاديمي • قانون المدرسة
• ثابت • متغير	• تزويد بأعضاء معرفة كاملة للمستقطب ضمن وقت مطلوب لإتمام الرسالة • عروض وفق جداول زمنية غير ثابتة طيلة مدة التطبيع الاجتماعي	• برنامج تدريب ستة أسابيع • برنامج الدكتوراه
• مسلسل غير متفرق • Disjunctive	• تزويج أعضاء ذوي خبرة كأدوار نموذجية للقادمين الجدد • لا توجد أدوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد	• برنامج تلميذ الصنعة • أول ماسك لوظيفة جديدة محددة
• Investiture • Divestiture	• Ratifies والوثائق استفادة من الخصائص الشخصية للمستقطبين الجدد • البحث عن الممنوعات (المحرمات) ويتجرد بعيداً عن الفرد المستقطب	• توجه المقدمة الجديدة • التدريب لـ Priesthood

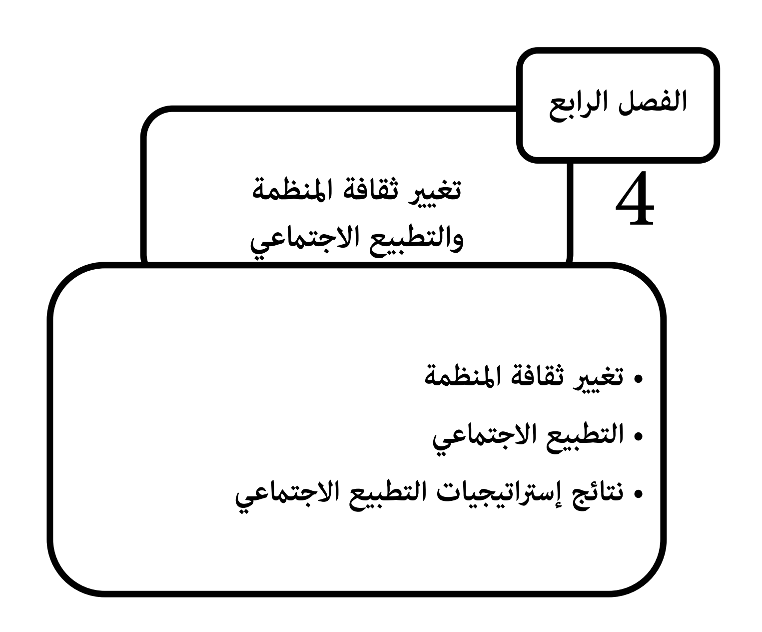
ثانياً: استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة: تطور هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي، وتنوع في أبعادها وخصائصها، فالغاية هنا التفكير باستراتيجيات تسهل عملية الدمج بينها أو تقليل الفروق بين مستواها.

تقدم بهذه الأفكار الباحثان (Malekazedech & Nahavandi, 1990) وعرضها الكاتبان (Mcshane & Von Glinow, 2000)، بالشكل (3-18) الآتي:

الشكل (3-18)

استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

إستراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما:
• التمثل للاندماج • Deculturation	• تكسب المنظمة وتحتضن ثقافة المنظمة المكتسبة • اكتساب المنظمة المفروضة ثقافتها على غياب إرادة المنظمة في اكتسابها	• تكسب المنظمة التي تكون ثقافتها ضعيفة • نادرة العمل- فقط تكون ضرورية فقد عندما تكتسب المنظمة ثقافة لا تعمل لكن العاملين لا يحققونها
• التكامل • التفريق (الفصل)	• ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة • دمج المنظمات للتمايزات الباقية مع حد أدنى من تبادل الثقافة أو ممارسات منظمية	• وجود ثقافات يمكن تحسينها • المنظمات تعمل بنجاح في ظل اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة


الفصل الرابع
4
تغيير ثقافة المنظمة
والتطبيع الاجتماعي
• تغيير ثقافة المنظمة
• التطبيع الاجتماعي
• نتائج إستراتيجيات التطبيع الاجتماعي

مقدمة:

أصبح التفكير بتغيير ثقافة المنظمة وعملية التطبيع الاجتماعي مطلباً حتمياً وحيوياً لبقاء المنظمة واستمرارية أعمالها بنجاح. فالتغير سمة تجمع بين الأصالة، والحداثة والمعاصرة، وكان تغيير الثقافة حادي ركب الحضارة الإنسانية لقرون تلي قرون من تأريخ الإنسان وهو انعكاس بل ترجمة حية لدورة البناء في المحافظة على الثقافة وتطويرها وتحقيق التوازنات ما بين الجديد والقديم منها والتجزئيي والتكاملي والأممي والوطني والعام والخاص. يحدث كل ذلك ضمن إطار دورة التغيير بتكوين، الثقافة قوة وتنوعاً وعمقاً وتحولاً تدريجياً متعاقباً وريديكالياً بصورة متوازنة وغير متوازنة، ولكي تتحقق فلسفة تغيير ثقافة المنظمة ورسالتها ومقاصدها يأتي التفكير في ولوج أطر عملية التطبيع الاجتماعي لدورها الخلاق في تعليم العاملين في المنظمة المعارف والقدرات والمهارات والسلوكيات التي تؤمن قدراً من الوعي والحكمة لإنجاز مهامهم بمستويات أداء مميزة. وهكذا يتخصص الفصل ببيان الفقرات الآتية:

- تغيير ثقافة المنظمة.
- التطبيع الاجتماعي.
- نتائج إستراتيجيات التطبيع الاجتماعي.

تغيير ثقافة المنظمة:

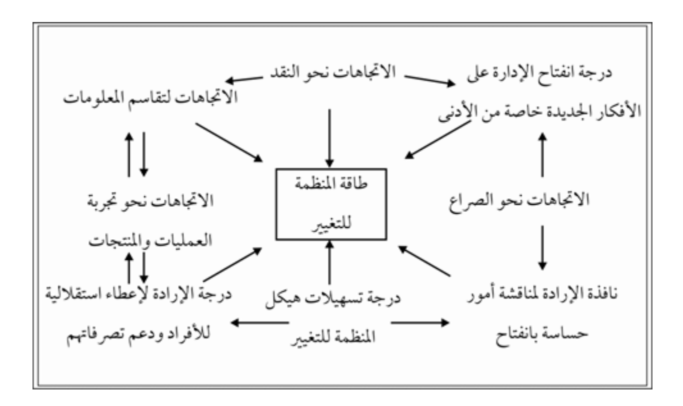
يتطلب تغيير ثقافة المنظمة فهم العلاقة بـين ثقافـة المنظمـة والتغيـير، وتحديـد العوامـل الأساسية والتأثيرات الرئيسة المحدثة له، ومعرفة مراحله وقياسه وطرق وآليات الاستجابة إليه، وما يتطلبه من استراتيجيات للتعامل معه، وكذلك معرفـة متطلبـات ومحـددات وصـعوبات نجاحه واستقراره، وعلى النحو الآتي:

أولاً: العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير:

أثار (Drucker, 1991) تساؤل يكشف عن مدى توفر استعداد لقبـول التغيـير بـالقيم الجوهرية لثقافة المنظمة، مركزاً على الجهود الإدارية لتغيـير السـلوكيات والإجـراءات غـير الفعّالـة لتكـون ذات معنـى وقيمـة أكـثر مـن محاولـة القيـام بتغيـير ثقافـة المنظمـة (Hellriegel et al, 1998). أما بصدد العلاقات بين ثقافة المنظمة والتغيير، تبرز عدد مـن النظـرات المختلفـة يعـود سـببها تنـوع عنـاصر ثقافـة المنظمـة المـؤثرة والمتـأثرة بـالتغيير المنظمي وهو ما وصفه الكاتبان (Senior & Fleming, 2006) بالشكل (4-1).

الشكل (4-1)

ثقافة المنظمة والتغيير



ثانياً: العوامل الأساسية والتأثيرات الرئيسة في تغيير ثقافة المنظمة:

- حدد الكاتبان (Brown & Harvey, 2006) العوامل الأساسية المساهمة في تغيير الثقافة، على النحو الآتي:
- **فهم الثقافة القديمة:** حيث لا يستطيع المديرون تغيير مسار وحدة حتى يعرفون وضعها الحالي (أين تقف الآن).
- **تشجيع التغيير عند العاملين:** تعزيز الأفراد لتغيير ثقافة قديمة وتطوير أفكار جديدة.
- **إتباع الوحدات الخارجية:** تشخيص وحدات الاتصال الخارجية في المنظمة واستخدامها كنموذج للتغيير.
- **لا تفرض التغيير الثقافي:** دع العاملين يتمكنون من الارتباط بنتائج هم يمتلكونها مداخل التغيير وتحسين ثقافة يندمجون معها.
- **قود مع تصور:** يزود التصور بمبادئ ترشد للتغيير والتي ينبغي أن يجهز العاملين بها.
- **مقياس كبير للتغيير يأخذ وقت:** أنه قد يأخذ (3-5) سنة لأهميتها، إذ تتخذ المنظمة تغييراً ثقافياً واسعاً وشاملاً مؤثراً.
- **العيش مع ثقافة جديدة:** قيم الإدارة العليا، وسلوكياتها، وأفعالها (تصرفاتها) تتحدث بصوت مسموع بدلاً من كلمات.

أما التأثيرات الرئيسة على أصول ثقافة المنظمة، فقد حُددت بالآتي:

1- المعتقدات والقيم لمكتشفي المنظمة وروادها، والتي تؤثره بقوة على خلق ثقافة المنظمة. فخلال تولية أمور الشركة تصبح قيمه ومعتقداته تعزز بأحكام سياسات المنظمة، وبرامجها والتصاريح غير الرسمية التي يهيئها أعضاء المنظمة باستمرار.

2- الأعراف الاجتماعية من الموطن الأصلي للمنظمة أو البلد المضيف يمكن أن تلعب دوراً في تحديد ثقافة المنظمة إذ تؤثر ثقافة المجتمع المحيط على ثقافة المنظمة التي تتكون فيه.

3- مشكلات التكيف الخارجي والبقاء التي تظهر كتحديات أمام المنظمة وأعضاء تلزم خلق ثقافة المنظمة (الذي يعني الأعراف). فمثلاً، تطوير استراتيجيات والأهداف واختيار طرق إنجازها تتطلب خلق أعراف.

4- مشكلات التكامل الداخلي، يمكن أن يقود لتشكيل ثقافة المنظمة، فمثلاً وضع قواعد العلاقات الاجتماعية وتوزيع المنزلة وتأسيس معيار عضوية المنظمة والجماعة يتطلب تطوير أعراف قبول مجموعة معتقدات.

فالثقافة يمكن تغييرها بصورة أفضل بواسطة تحويل ما يقيسه المديرون ويراقبونه، وتغيير طريقة التعامل مع الأزمة، واستخدام أدوار نموذجية مختلفة لاستقطاب أعضاء جدد وتحويل توجه المنظمة وعملية التطبيع الاجتماعي، وتأسيس معيار لتخصيص مكافآت وتغيير بمعيار الترقية، والاستخدام والفصل من العمل (Vecchio, 2000).

ثالثاً: قياس ومراحل تغيير ثقافة المنظمة:

طور Cartwright من جامعة (Exeter) مقياس مؤلف من تسعة عوامل (عناصر) ذات مستوى استجابة خماسي، يمكن الاستدلال بها لقياس التغييرات الثقافية شدةً وضعفاً، ويعتمد هذا القياس على فهم المديرين وتشخيصهم لحركية العوامل الآتية في المنظمة. (Martin, 2001).

- القبول
- الثقة/الاتفاق
- التطوير
- الحرية
- التوقع
- روح الفريق
- الاحترام
- الموازنة
- الملكية

وناقش (Lundberg, 1985) إمكانية تغيير الثقافة وداعياً إلى تهيئة برنامج ذي ستة مراحل لإنجاز هدف التغيير، وهي:

- **الخارجي:** تحديد الظروف الخارجية التي قد تشجع لتغيير الثقافة الموجودة (القائمة).
- **الداخلي:** تحديد الظروف الداخلية والأفراد الذين يدعمون التغيير.
- **الضغوط:** تحديد القوى التي تضغط لإحداث التغيير في الثقافة.
- **بناء التصور:** تحديد الأطراف ذوي المصالح الأساسيين وخلق تصور لديهم يفترض التغييرات، ومدى الحاجة إليها وما هي الوفرات التي تجنيها المنظمة والأطراف ذوي المصالح.
- **الإستراتيجية:** تطوير إستراتيجية لإنجاز تطبيق ثقافة جديدة.

- **الفعل (التصرف):** تطوير خطط عمل وتطبيقها أساسها الإستراتيجية كوسائل لإنجاز حركة بناء ثقافة مرغوبة (Martin, 2001).

رابعاً: آليات التغيير الثقافي وطرق الاستجابة لها:

-آليات التغيير الثقافي: تعتبر العديد من المنظمات أن هنالك ضرورة لتغيير ثقافة المنظمة لتأمين بقائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية. وتنبع الحاجة لإجراء التغيير الثقافي استجابة للتغير في حالة المنظمة في المستقبل مقارنة بوضعها الحالي، وهو ما يجعل ثقافة المنظمة أكثر تلاؤماً مع تطلعاتها وتصوراتها وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية. إضافة إلى ما تفرضه قوى بيئة المنظمة الخارجية يؤشر هو الآخر الحاجة للتغير في الثقافة التي تتجسد بتغيير قيم العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم مثلاً. وفي إطار تساؤل يتعلق بكيفية إجراء التغيير الثقافي؟ أوضح (Schein, 1985) أن المنظمة تستطيع وضع آليات أولية وآليات ثانوية لتغيير الثقافة. وتشتمل تلك الآليات على الآتي:

أ- آليات أولية؛ وهي:

- قضايا أو أمور يكون القادة أكثر انتباهاً واهتماماً، مثلاً تأكيد المدير العام على رقابة الإنفاق أو التأكيد على أهمية خدمة الزبون. ينقل هذا التصور للعاملين لتكون رسالة قوية تتحول حول أهمية هذا النوع من النشاط.
- طريقة القائد في التعامل مع الأزمات والحوادث الحرجة، يؤشر ذلك نوع من المواقف التي تبدو موقف أزمة، فمثلاً وجود نقص حاد ونفاذية عالية بالمواد في مصنع صناعي، يُملى ذلك تمكن القائد الاستجابة للأزمة والتفكير بحلها وتحجيم تأثيراتها السلبية على سمعة المنظمة.

- نمذجة الأدوار،وتعليمها وتدريب القادة، يحدث نمذجة الدور عندما ينسخ العاملون سلوكهم من مديرهم ويتكاملون بسلوكهم ضمن نمط سلوكي يخدم المنظمة، أما بصدد مراعاة التعليم والتدريب فهو يتصل بدقة العمل وأحكامه وفق إرشادات وتهيئة مناخ عمل داعم وذا قيمة في الترويج للالتزام عند العاملين، ويحصل ذلك ضمن إطار التطوير الإداري والقيادة الثقافية لضمان فاعلية التغيير الثقافي.
- المعيار المستخدم لتخصيص المكافآت، والذي ينطوي على ربط الأداء مع المكافآت، حيث يسهم ذلك في تحسين مستوى الأداء والتأكيد على ولاء العاملين للعمل بالمنظمة.
- المعيار المستخدم في اختيار العاملين وترقياتهم وإنهاء الاستخدام، والتي تتطلب الاهتمام بخصائص العاملين وتشخيص سلوكيات العمل الأكثر ملائمة الداعمة للتقدم بمسار العمل الوظيفي، وكذلك تجنب وتقليل أسلوب الفجائية في التعامل مع العاملين، والسعي لتعميق وعي العاملين المستقطبين وجعل اتجاهاتهم ملائمة مع ثقافة المنظمة (McKenna,& Beech, 2001).

ب- آليات ثانوية: تتضمن الآليات أدناه:

- الهياكل والنظم والإجراءات في المنظمة، والتي تكون ذات أهمية لتغيير المنظمة بحيث تستطيع مواجهة المستقبل بثقة عالية. إن التغير في هذه العناصر يتطلب تغيراً في اتجاهات العاملين وسلوكهم في العمل وهو ما

يدعو ضمناً إلى تكوين ثقافة منظمة ملائمة لتلك العناصر لضمان نجاح المنظمة واستمراريتها.

- الجوانب الفنية التطبيقية، وواجهات المباني والفضاءات المادية، وهي ما تعكس البيئة المادية لنقل الخيالات المؤثرة، ويتعلق كذلك بالترتيب الداخلي، والأثاث وتوزيع المعدات، حيث تعكس البيئة المادية المستوى الظاهر للثقافة.
- القصص والأساطير حول أهمية الأحداث والأفراد العاملين، والتي تحتوي على مزيج من الحقائق والروايات حول أفعال الأبطال في الماضي التي قد تساهم بطريقة هامة تضمن نجاح المنظمة أو تخدمها في التعامل مع الكوارث والأزمات.
- القوائم الرسمية للفلسفة والسياسة، والتي تشتمل على قائمة رسالة المنظمة التي تفصح بوضوح عن توجه المنظمة المنسجم مع قيم عملها التي تجمع بين الواقع والمُثل (McKenna & Beech, 2002) .

ب- طرق الاستجابة للتغيير في ثقافة المنظمة: يتبع العاملون طرق الاستجابة الآتية:

- قبول النشاط: يتبنى العاملون، ويتفقوا ويشاركوا في جهود التغيير.
- انتقاء إعادة الاختراع: ينتقي العاملون العناصر المخفية من الثقافة القديمة مع الثقافة الجديدة بخاصة تلك العناصر الموثوق فيها.
- إعادة الاختراع: يتلائم العاملون ظاهرياً وأكثر ريديكالياً مع عناصر الثقافة القديمة والثقافة الجديدة، ولكن يحصل تمويه لها تحت the guise لخصائص الثقافة الجديدة.

- القبول العام: لا يستطيع العاملون أن يتبنوا الثقافة الجديدة بسبب القيم المعتقدات التي يمتلكونها، لكنهم يبدون قبولاً عاماً للثقافة الجديدة.
- Dissonance: تواجه تجربة العاملين إشكال حول الثقافة الجديدة وتكرار فعل غير متجانسة.
- رفض عام: لا يوافق العاملون على الثقافة الجديدة، رغم أن بعض عناصرها قد تحدث بسبب جوانب الضعف بالثقافة القديمة.
- إعادة التفسير: يعيد العاملون تفسير الثقافة الجديدة بطريقة تكون من نتائجها تطوير قيم وسلوك متناسق مع كلا الثقافتين الجديدة والقديمة.
- إعادة التفسير الانتقائي، يرفض العاملون بعض عناصر الثقافة الجديدة بينما يتم إعادة تفسير العناصر الأخرى من الثقافة الجديدة.
- رفض نشط: يرفض العاملون معرفياً ومادياً عقلانية الثقافة الجديدة، ووسائلها (Gordon, 2001).

خامساً: استراتيجيات التعامل مع التغيير في ثقافة المنظمة وأساليبها:

افترض (Egan, 1994) في معرض حديثه عن تطوير الثقافة من خلال تراكمها (مزاوجة الجديد مع القديم) وتدقيق السيناريو الثقافي داخل المنظمة واستجابة لمحددات الثقافة ومنها محددات المحيط والبيئة الثقافية، عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع التغيير الثقافي، والاستراتيجيات هي:

1- استراتيجيات أساسها الواقع الفعلي للأعمال:

♦ استخدام استراتيجية الأعمال كنقطة بدأ. فالتغير باستراتيجية الأعمال لا يمكن أن يزود الرافعة الضرورية لتغيير الثقافة.

♦ استخدام المداخل المعاصرة، تتصل المداخل بالسنوات الحالية بإدارة الجود الشاملة وإعادة هندسة عمليات الأعمال مثلاً وهو أمر يحفز على إحداث تغير بمستوى الثقافة ونوعها.

♦ استخدام إعادة التنظيم كأساس، تزود إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم العمل بفرص تغيير الثقافة.

♦ تحويل نظم الموارد البشرية في مستويات المنظمة (التدوين). وجود مجالات واضحة في فئات تتضمن استخدام التدريب والترقية لتعزيز الرسالة وتحريك الأفراد العاملين داخل وظائف أخرى كجزء من عملية تغيير ثقافة المنظمة.

2- استراتيجيات الربط بالتغيير:

♦ أساس النشاط: مداخلها، النشاط المباشر في مجالات غير مناسبة متصلة مع الثقافة يمكن أن تنتج تغييرات في الثقافة تكون متسلسلة بنتائجها مثلاً التركيز على إدخال Lean production داخل المصنع قد يأخذ بعض الوقت لكن عملياته تساعد على إنتاج منتجات متنوعة، فعندئذ يكون الأمر ممكناً للتغير متضمناً الثقافة.

♦ مداخل الأزمة: تمثل الأزمات المالية ومواقف أزمة أخرى فرصاً لتغيير الثقافة. فخلال فترة الأزمة تُبدي الأطراف قبولاً ومرونةً بخلاف المواقف الموجودة، وهو ما يعطي احتمالية أكبر لتبني سلوكيات مختلفة وإرادة تهتم بالتغيير لتجاوز الأزمة.

3- يهاجم للأمام:

♦ استخدام تكتيكات حرب العصابات، خلال الالتفاف على المواقف تظهر إمكانية تكرار إزاحة عناصر الثقافة القديمة استخدام roving hit squads (الأفراد وبالقوة يرفضون أو يحولون ويتم توجيه أسئلة صعبة إليهم)، يمكن أن تستخدم لبدأ عملية التغيير.

♦ برنامج الهجوم الصاعق (الحملة المركزة) ببساطة إغراق المنظمة (فيضان) بدورات تدريبية مكثفة عديدة متنوعة وبرامج أخرى لترويج قيم جديدة يمكن أن تكون ذات فاعلية (حتى إن كانت مكلفة) بطريقة القوة للثقافة الجديدة داخل النظام بواسطة إغراق ما هو قديم.

♦ الرمزية: استخدام الرموز لإبلاغ رسائل قوية بصدد إزالة القديم ونشوء الجديد يستطيع المساعدة في تغيير الثقافة.

♦ Cultural Dissonance: النقطة الثابتة هي أن الثقافة المهيمنة لا تخدم الأعمال التي تصبح مزعجة للأفراد العاملين مما يضطرهم للتغيير من أجل إيقاف الإزعاج الثابت فقط.

♦ Critical mass، إذ يقود الأفراد بسبب توسع الأمور الحرجة، حملة للثقافة الجديدة والعمل على تشجيعهم للعمل مع الآخرين في المنظمة أولئك الذين يحتاجون إلى الاقتناع والتأكد.

♦ Imperial approach، تبني القيادة موقف والإعلان ببساطة عن ما سيكون لإنجاز التغيير في الثقافة. إذ يكون ممكناً جعل الآخرين ينتظرون ببساطة للتوجه الإيجابي (Martin, 2001).

♦ وضمن إطار المحافظة على ثقافة المنظمة، أورد (Hellriegel et al, 1998) ستة أساليب تصلح أن تستخدم لتغيير الثقافة، فالثقافة قد تتغير عن طريق الآتي:

1- تغيير ما يحفز ويثير انتباه واهتمام المديرين والفرق.

2- تغيير أسلوب التعامل مع الأزمات.

3- تغيير معيار استقطاب الأعضاء الجديد.

4- تغيير معيار الترقية داخل المنظمة.

5- تغيير معيار تخصيص المكافآت.

6- تغيير شعارات المنظمة وطقوسها.

سادساً: نجاح التغيير الثقافي:

يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات، التغيير وأساليبه، وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميّز المنشود تكيفاً، وتكاملاً، ومرونةً وتنوعاً، في إطار نسيج ثقافي متراص وحيوي متجدد. فالنجاح لا يعني بالضرورة إنه مرتبط بالإحلال الكلي للثقافة الجديدة، ولا يعني كذلك التمسك بالثقافة القديمة والحالية حتى إن أحرزت لها تفوقاً وريادية في عملياتها وقطاعها. وأعتقد أن النجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف والمآزرة ما بين أجيال الثقافة، وتجنب حالة التقوقع والجمود، وتجنب حالات الانفتاح الثقافي

بلا حدود، بحيث تصبح المنظمة مستوردة للثقافة أكثر منها مبتكرة، مما يفقدها هويتها وخصوصية بنائها الثقافي.

وهكذا فإن لنجاح التغيير الثقافي محدداته، ومتطلباته، يمكن بيانها أدناه.

أ- محددات نجاح التغيير الثقافي: اقترح (Brooks & Baxe, 1994) المحددات الآتية المطلوب مراعاتها لضمان النجاح وهي:

- الوعي بالثقافة الحالية للمنظمة.
- الوعي بالثقافة المرغوبة مستقبلاً للمنظمة.
- إدارة القبول السياسي للقوة والصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح أطراف متنوعة ويطلق الإشارة للتغيير. (Brooks, 2006).

ب- متطلبات نجاح التغيير الثقافي: أورد (Hellriegel et al-, 1998) حزمة من متطلبات النجاح التي أوردها (Dumaine, 1990)، والمتطلبات هي:

- فهم الثقافة القديمة أولاً بسبب أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدأون (معرفة نقطة الانطلاق).
- تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار.
- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فاعلية في المنظمة واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها.
- لا يفضل استخدام الهجوم الثقافي إنما التفكير بإيجاد طرق لمساعدة العاملين والفرق للقيام بوظائفهم بفاعلية أعلى.

- التعامل مع تصور الثقافة الجديدة كمبدأ يقود للتغيير، وليس كمعجزة للعاملين.
- الاعتراف أن التغيير الواسع بثقافة المنظمة يأخذ (5-10) أعوام.
- التعايش مع الثقافة الجديدة لأن تصرفات بكلام واضح بدلاً من الكلمات الغامضة.

- **التطبيع الاجتماعي في المنظمة:**

يحمل التطبيع الاجتماعي حالة التكيف والاستعداد والتهيؤ لدى الأفراد العاملين والجماعات والفرق التعامل مع ثقافة المنظمة الحالية والجديدة. وينظر للتطبيع الاجتماعي كعملية تعلم وتدريب وتطوير متنوعة الاستراتيجيات تساهم في عملية البناء الثقافي الصحيح والمعرفة الواعية العميقة بطبيعة التكوين الثقافي لكل من الفرد، والجماعة والمنظمة ثم تعمل على مزج ألوان النسيج الثقافي لجميع الأطراف وتفاعلها، ومحاولة حل التقاطعات والاختلافات والتناقضات الثقافية. وهذا لا يعني أن عملية التطبيع الاجتماعي تساهم في إلغاء أو ذوبان أو انصهار كلي لثقافة الفرد أو الجماعة إنما تخلق الرغبة والقناعة وتعزز الإرادة والالتزام الطوعي الواعي، وتحاول الاستفادة من القواسم والروابط المشتركة ومد جسور الثقة بين الفرد والجماعة والمنظمة وجميع الأطراف ذوي المصالح فيها، بحيث تجعلهم جميعاً يحملون هوية ثقافتها وينتمون لها روحاً وقيماً ومبادئً وأخلاقاً وسلوكاً، باعتبار أن ثقافة المنظمة بمثابة وعاء حضاري مجسد لصورة المنظمة وتطلعات وطموحات الأطراف ذوي المصالح، بحيث يصبح العمل

بالمنظمة لغة اعتزاز وقوة استقطاب للمواهب والكفاءات المتميزة. وهكذا فإن إقرار استراتيجيات وأساليب التطبيع الاجتماعي وطبيعة المراحل التي تخضع إليها تكون من القرارات الحرجة والأساسية في حياة المنظمة تؤثر على انسجامها وتوازنها وعلاقاتها الداخلية والخارجية، وبالتالي على قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية وبخاصة البيئة الثقافية - الاجتماعية، والتكامل بضرورية بين عملياتها ووحداتها وأدوارها ومهامها داخلياً وبناءً على ما تقدم سيتم تحديد معنى التطبيع الاجتماعي، والتعرف على عينه من النماذج المفسرة لعمليته، ووصف استراتيجيات وتكتيكاته ومدى فاعلية ممارساته في حياة المنظمة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: معنى التطبيع الاجتماعي:

نظر (Jones, 2007) للتطبيع الاجتماعي بأنه عملية يتعلم الأعضاء من خلالها القيم والأعراف المعبرة عن ثقافة المنظمة وعبر عنها (Robbins & Judge, 2007) بعملية التكيف، وأن دورها يتجلى في إحداث تقارب ما بين معتقدات وقيم وأعراف العاملين الجدد وما تمتلكه المنظمة بحيث يتمكنوا من التكيف مع المهام والأدوار المناطة بهم ويتكيفوا مع ثقافة المنظمة. وتسعى المنظمة هنا إلى مشاركتهم في برامج تدريب تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات للتعامل مع المناخ الثقافي للمنظمة والعمل في إطاره.

وركز (Huczynsik & Buchanan, 2007) على التطبيع الاجتماعي المنظمي كعملية يكتسب الأفراد من خلالها نمط السلوك، والقيم، والاتجاهات والدوافع

المؤثرة في مدى تطابقهم وتوافقهم مع أولئك العاملين الذين يبـدون رغبـة وقـدرة العمـل بالمنظمة، فهم يحتاجون لفترة تعلم العمليات الحاصلة قبل تحقيق الربط وطلـب العمـل فيها، وهنالك عملية تعلم خلال مدة استقطابهم لمعرفـة مـا تتوقـع مـنهم المنظمـة أداؤه والالتزام به.

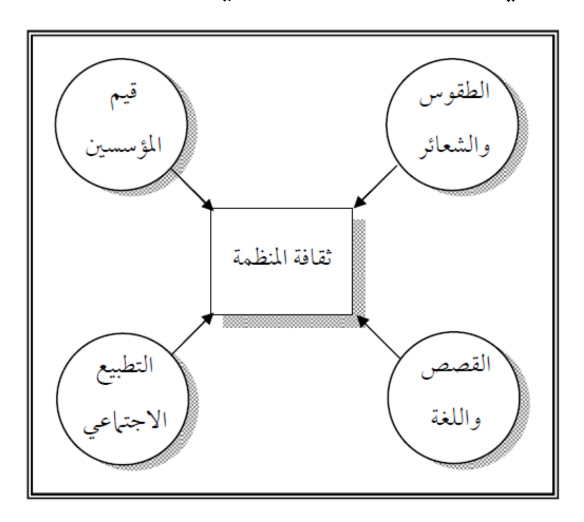
وذكر (Jones & George, 2004) الدور الذي يؤديـه التطبيـع الاجتماعـي في المنظمـة باستخدام برامج ومحافظ التعليم والتدريب للعاملين الجدد لغرض تزويدهم بمعارف عـن قيم المنظمة وأعرافها الحاكمـة والموجهـة لسـلوكهم تكـون مناسـبة ومـع ثقافـة المنظمـة وتؤهلهم لأداء أدوارهم ومهامهم الوظيفية بفاعلية ونجاح. وهكذا فالآراء تتجه نحو جعل التكوين الثقافي للأفراد الجدد منسجمة ومتوافقة مع التكوين الثقافي للمنظمة.

ثانياً: عملية التطبيع الاجتماعي في المنظمة:

يشكل التطبيع الاجتماعي أحد العوامل المؤثرة في تكـوين ثقافـة المنظمـة، فهـي عـاملاً محدداً لمستوى النضج والوعي الثقافي الذي يستمد روافده من القيم، والطقوس والشعائر، والقصص واللغة المهيمنة على فلسفة البناء الثقافي للمنظمة، يجسد الشكل (4-2) جـوهر هذه الفكرة المعلنة عن قوية ثقافة المنظمة.

الشكل (4-2)

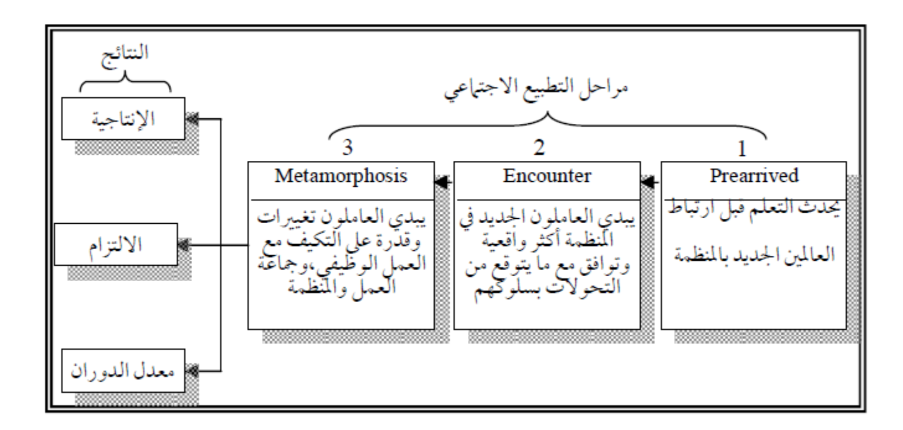
التطبيع الاجتماعي كأحد العوامل المساهمة في تكوين ثقافة قهرية في المنظمة



وينبغي التميّز بين مراحل عملية التطبيع الاجتماعي في المنظمة ونتائجها، وهو ما يكشفه الشكل (4-3)

الشكل (4-3)

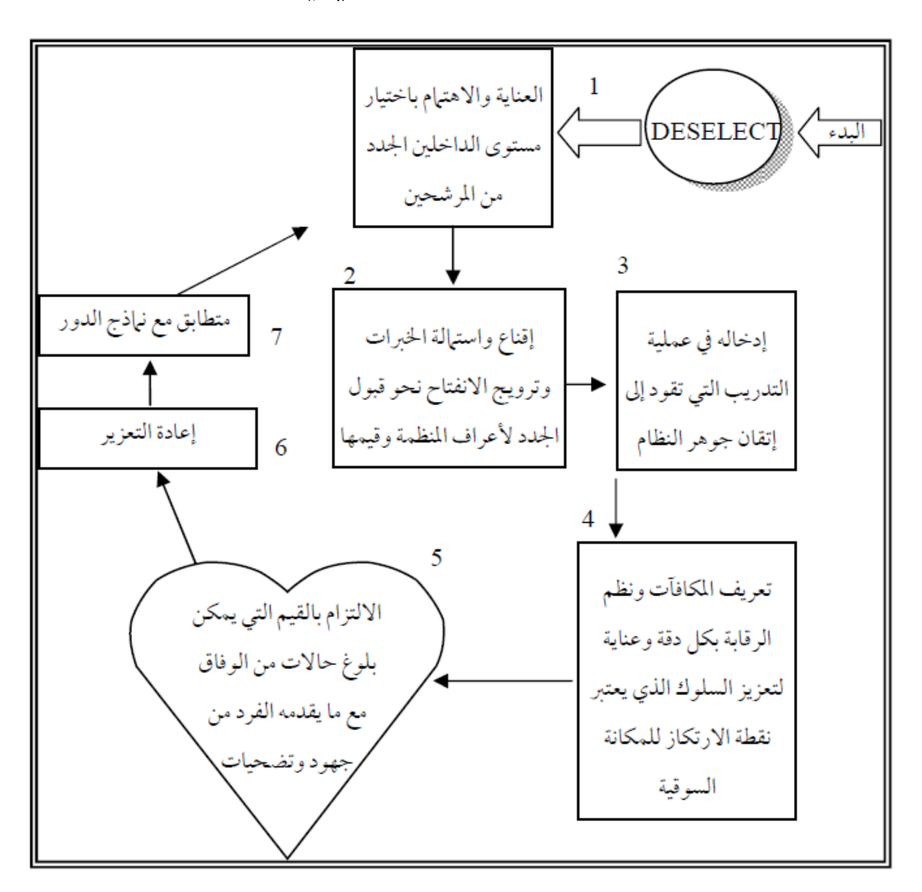
مراحل عملية التطبيع الاجتماعي ونتائجها



وميّز (Pascale, 1985) بين سبعة مراحل أساسية تشكل عناصر مكونة لعملية التطبيع الاجتماعي في المنظمة، وهو ما أورده (Huczynski & Buchanan, 2007)، ضمن إطار مناقشة حالات الاندماج والتكيف الاجتماعي. يظهر الشكل (4-5) تلك المراحل التي يمكن توضيحها فيما يأتي:

الشكل (4-5)

مراحل عملية التطبيع الاجتماعي في المنظمة



• الاختيار:

تحاول عملية التطبيع الاجتماعي ذات المراحل السبع تحقيق ما يأتي:

- إيجاد تلاؤم بين الفرد وثقافة المنظمة.
- تعليم الجدد معرفة ذات صلة مباشرة بوظائفهم.
- خلق الاستعداد لقبول قيم العمل وأعرافه.
- تشجيع الجدد الانفتاح على التجارب الناجحة في عمل الأفراد، والقسم والمنظمة.
- استخدام نظام التدوير للحصول على معرفة شاملة عن المنظمة.
- التأكيد على الدقة واحترام الوقت والثقة والصدق كتقاليد واصفة لجوهر النظام.
- تعزيز الخبرات الوظيفية والمهارات العملية فيها.
- استمرارية الاستفادة من منظومة المعلومات الإلكترونية لإكسابه معارف وقدرات جديدة.
- استخدام منظومتي المكافأة والرقابة بصورة متوازنة لتكوين السلوك الإيجابي بالعمل.
- خلق حالة الاعتزاز والالتزام والولاء لقيم العمل ومبادئه.
- تطوير الجوانب الروحية والمشاعر الإيجابية عن المنظمة والعمل.

- إبراز جوانب الفلكلور، والقصص الناجحة بالمنظمة
- تعريف الرموز والأبطال الذين صنعوا النجاح المميز للمنظمة.
- مكافأة والاعتراف بالأفراد ذوي الانجاز النموذجي لمهامهم.
- بناء صورة مثالية ورمزية عن العمل في المنظمة.
- سيادة فلسفة الشراكة، والإدارة على المكشوف والشفافية والحاكمية عند قيادة المنظمة.

وهكذا نستطيع القول أن عملية التطبيع الاجتماعي تحتاج إلى برنامج شامل متكامل للتعامل مع الجدد ومع التغيير الثقافي، وتحتاج كذلك إلى وعي بطبيعة مراحل وآليات التحول من مرحلة لأخرى، واعتماد أسلوب تراكم المعرفة، والخبرة والنتائج مع مراعاة قدر من المرونة في البناء الثقافي للأعضاء الجدد ولحين أن يتحقق التعايش والتآلف والتآزر بين الأعضاء الجدد والعاملين في المنظمة.

وهو ما يلزم إدارة المنظمة اختيار حزمة ملائمة من الاستراتيجيات، والتكتيكات والأساليب المتعددة المتنوعة والعمل على إعطاء جرعات ثقافية للأعضاء الجدد وضمن جدولة زمنية وتوقيتات تخدم أطراف عملية التطبيع الاجتماعي والسعي لتجنب الآثار السلبية وما يؤول عليها من انعكاسات على الأعضاء الجدد والمنظمة.

ثالثاً: استراتيجيات التطبيع الاجتماعي وتكتيكاته في المنظمة:

أ- **استراتيجيات التطبيع الاجتماعي:** سبق أن بينا ضمن استراتيجيات تكوين ثقافة المنظمة مجالين كان أحدهما يتعلق بحزمة خيارات التطبيع الاجتماعي، وركز الآخر على حزم خيارات الاندماج الاجتماعي.

وتأسياً على ذلك يختار المديرون بين سلسلة من استراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي تحقق تطابق وتوافق العاملين الجدد مع ثقافة المنظمة، وعلى النحو الآتي:

- وضع العاملين الجدد مع مجموعة تمتلك خبرات وتجارب ناجحة، واعتبارهم جزءً منها فضلاً عن تدريبهم بصورة منفردة وعزل الجدد منهم عن بعضهم الآخر.
- فصل القادمين الجدد عن أعضاء المنظمة المنتظمين.
- الطلب من الجدد التحرك خلال سلسلة خطوات باجتهاد وقدرة على المشاركة والتعرف على الحقائق لإنجاز الدور المحدد، مثلاً تدريب طبي متخصص.
- التعامل مع جميع الجدد بصورة متماثلة بصرف النظر عن مستوى تعلمهم أو خبراتهم.
- إعطاء المستقطبين معرفة كاملة عن الوقت المطلوب لكي يصبحوا أفراد عمليين فضلاً عن عرض جدولة زمنية بجوانب الغموض التي يتوقع أن تواجههم بالعمل.
- تهيئة الأفراد ذوي الخبرة كحالات نموذجية للقيام بالأدوار التي ينبغي إتباعها مع القادمين الجدد.
- تجريد الجدد من أية خصائص شخصية لا تخدم العمل في المنظمة والتعامل معهم كأفراد عاملين منتمين إلى النسيج الثقافي للمنظمة. (Gordon, 2001).

ب- تكتيكات التطبيـع الاجتماعـي:تـرتبط التكتيكـات بفهـم معنـى التطبيـع الاجتماعـي والتوجه نحو الدور باعتباره يصف خصائص الطريقـة التـي يسـتجيب الأعضـاء الجـدد فيهـا لمـا مطلـوب مـنهم. اسـتعان (Jones, 2007) لأغـراض فهـم تكتيكـات التطبيـع الاجتماعــي وتشخيصــها بفكــرة البــاحثين (Van Mannen & Schein, 1979). استخدمت مجموعتين مختلفتين مـن التكتيكـات تقـود إلى تـوجهين مختلفـين بـالأدوار هما؛ التوجه المؤسسي والتوجه الفردي، وكما يتضح في الشكل (4-6).

الشكل (4-6)

كيف تساهم تكتيكات التطبيع الاجتماعي بتكوين توجه الدور للفرد وصياغة

التكتيكات التي تقود إلى توجه مؤسسي	التكتيكات التي تقود إلى توجه فردي
جماعي	فردي
رسمي	غير رسمي
منتظم	عشوائي
ثابت	متغير
سلسلة (مسلسل)	منفصل (بصورة متقطعة)
Divestiture	Investiture

إن كـلا التـوجيهين متكـاملين في أدوارهـما وغـايتهما المتعلقـة بتمكـين الأعضـاء الجـدد مـن الاستجابة لقواعد وأعراف العمل، وتشجيع حالات الإبلاغ وإمكانية التعامل مع التغيير بـالأعراف والقيم الحاكمة لعمل المنظمة. ويمكن تقديم توضيح مركز لجوهر مساهمة التكتيكات المتقابلة لكلا الوجهين في خلق حالة التعايش الإيجابي عند الأعضاء الجدد وإنجاز حالة الاندماج التام مـع

أعضاء المنظمة، فالغاية من التكتيكات هو تطوير توجه مؤسسي وفردي (مشترك وخاص) لضمان نجاح عملية التطبيع الاجتماعي. إن طبيعة العناية بتلك التكتيكات يأخذ صيغة الاهتمام الثقافي المتقابل، والاهتمام الجمعي كحزمة من التكتيكات تختلف في أولوياتها لكنها جميعاً تشترك بتكوين أوجه الفسيفساء لعملية التطبيع الاجتماعي التي يخضع إليها المستقطبين الجدد، والتكتيكات هي:

1- **الجماعي مقابل الفردي:** تزود التكتيكات الجماعية القادمين الجدد بخبرات وتجارب مصممة ممكن تعلمها لإنتاج استجابة نمطية للموقف، بينما يتعلموا من التكتيكات الفردية تجارب منفردة متميزة، ويتعلمون كذلك استجابات جديدة ملائمة للموقف.

2- **الرسمي مقابل غير الرسمي:** يُفرق القادمين الجدد وفق التكتيكات الرسمية على الأعضاء الموجودين في المنظمة خلال عملية التعلم، إما في التكتيكات غير الرسمية، يتعلم القادمون الجدد على العمل الوظيفي والتعامل معهم كأعضاء من الفريق.

3- **منتظم مقابل العشوائي:** تزود التكتيكات المنتظمة القادمين الجدد بمعلومات ظاهرة حول سلسلة الخطوات التي ينبغي أن يتبعونها لإنجاز الأنشطة الجديدة أو لإشغال الأدوار الجديدة باعتبارهم إضافة نوعية للمنظمة، بينما يحصل في التكتيكات العشوائية التدريب على أساس مصالح القادمين الجدد واحتياجاتهم بسبب غياب برنامج يتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة لهم في المنظمة.

4- الثابت مقبل المتغير: تعطي التكتيكات الثابتة القادمين الجدد معرفة دقيقة وواضحة عن الجداول الزمنية المتصلة تماماً بكل مرحلة من عملية التعلم. أما التكتيكات المتغيرة فيتم تزويد القادمين الجدد بالمعلومات الناقصة ضمن مراحل عملية التدريب ويعتمد التدريب على احتياجات الفرد ومصالحه.

5- متسلسل مقابل المتقطع: تُعتمد التكتيكات المتسلسلة على الاستفادة من نماذج الدور الذي يؤديه أعضاء المنظمة و (Mentors) لتعليم القادمين الجدد. بينما تتطلب التكتيكات المنفصلة المتقطعة عمليات تعلم للقادمين الجدد لتطويرهم وإدخالهم ضمن نطاق طريقة التصرف التي يمتلكونها فهم ليسوا بحاجة لأن يخبروا بكيفية أداء العمل.

6- Divestiture vs. Investiture: مع Divestiture، يستلم القادمون الجدد دعم اجتماعي سلبي، والتي تعني أنهم يجهلون أو مشدود -مع الموجودين من أعضاء المنظمة مع التمسك بدعم القادمين الجدد حتى يتعلمون كيفية تقديم مساعدة وتحقيق الربط بين الأعراف والقيم وتحقيق التوافق والتطابق معها. ومع Investiture، يستلم القادمون الجدد مباشرة الدعم الاجتماعي من أعضاء المنظمة وتشجيعهم للتميز والبروز لذاتهم.

وتتجلى قيمة التكتيكات المتقابلة منفردة ومجتمعة في درجة مساهمتها ببناء التوجه المؤسسي المشترك والتوجه الفردي الخاص بالمستقطبين الجدد بحيث يكونوا جزءاً من النسيج الثقافي للمنظمة، يؤدون أدواراً بشكل مبدع وحيوي ومستدام.

إن نجاح عملية التطبيع الاجتماعي يرتبط بمنطقية عمليات التعلم والتدريب والتطوير للجدد لضمان تأقلمهم مع متطلبات العمل في المنظمة وتكيفهم معها.

- **نتائج التطبيع الاجتماعي:**

تترجم النتائج مدى فاعلية التطبيـع الاجتماعـي للمسـتقطبين الجـدد ونجاحـه. تُشـكل معرفة الجدد لرسالة ثقافة المنظمة أساس في تحقيق العضوية التامة لهم بالمنظمة. تتحدد قائمة رسالة ثقافة المنظمة وفقاً لوجهات نظر الجدد بالآتي:

1- تشجيع الإبداع والابتكار.

2- الاهتمام بصحة العاملين ورفاهيتهم.

3- إكسابهم طرق جديدة للقيام بأدوارهم ومهامهم.

4- استخدام لغة فريق العمل للتعبير عن التفاعل بين الأقسام.

5- الترقيات أساسها نتائج الأداء.

6- توضيح أسباب القرار للعاملين الجدد.

7- محاولة تحسين الاتصالات بين الأقسام.

8- إعطاء الاعتراف عند الاستحقاق.

9- تحديات العاملين الجدد للمساهمة بأفضل مجهوداتهم.

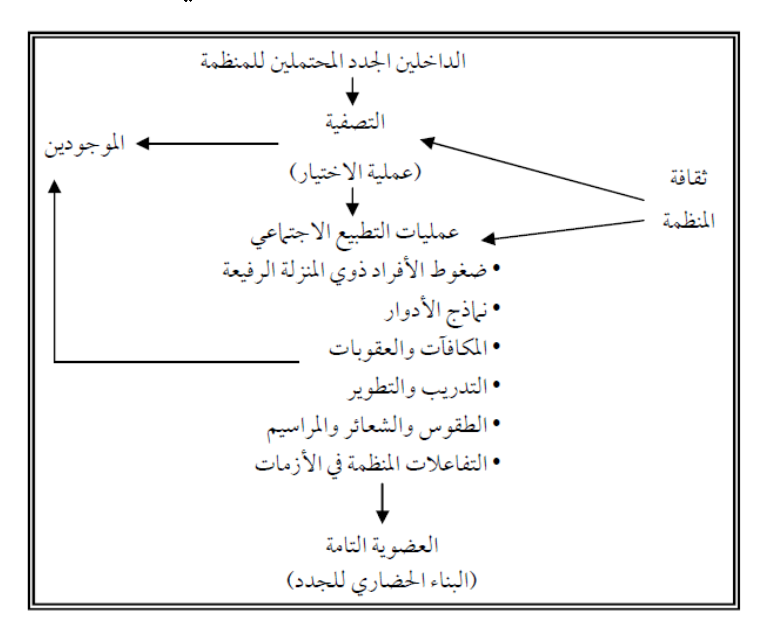
10- فاعلية القيم أكثر من مجرد التزام بالإجراءات والقواعد(Gordon, 2001) بـتصرف من (Keiga, et al-, 2000).

واستفاد (Rollinson & Broadfield, 2002) من أفكار (Schein) عن نتائج اكتساب الجدد لعضوية تامة للمنظمة بعد مرورهم بعملية التطبيع الاجتماعي آخذين بالاعتبار ما تفرزه عملية الاختيار وفق آلية الانتقاء للمتقدمين الجدد، وكذلك تأثير ثقافة المنظمة والموجودين على تكتيكات تلك العملية.

ويبين الشكل (4-7) جوهر فكرة العضوية والانتماء التام للمنظمة.

الشكل (4-7)

العضوية التامة كنتيجة للتطبيع الاجتماعي



ومَيّزَ (Hellriegel et al, 1998) بين النتائج المجسدة لنجاح التطبيع الاجتماعي عن النتائج الواصفة لعدم النجاح، ويعني هذا إمكانية التميّز بين النتائج الإيجابية لعملية التطبيع الاجتماعي في المنظمة المعززة لقيم نجاحها وتلك

النتائج ذات الطابع السلبي على الأعضاء الجدد بحيث تعزز قيم الفشل في احتوائهم والعمل على دمجهم وكسبهم لعضوية العمل في المنظمة. يقدم الشكل (4-8) مقارنة بين الحالتين آنفتي الذكر.

الشكل (4-8)

النتائج الممكنة لعملية التطبيع الاجتماعي

نجاح التطبيع الاجتماعي ينعكس في	عدم نجاح التطبيع الاجتماعي ينعكس في
• الرضا الوظيفي.	• عدم الرضا الوظيفي
• وضوح الدور.	• غموض الدور والصراع
• أعلى دافعية للعمل الوظيفي.	• أدنى دافعية للعمل الوظيفي
• فهم الثقافة وإدراك الرقابة.	• الخطأ في فهم الثقافة، وتوتر ونقص إدراك الرقابة
• أعلى ارتباط بالعمل الوظيفي.	• أدنى ارتباط بالعمل الوظيفي
• التزام للمنظمة	• نقص الالتزام للمنظمة
• تولي العمل الوظيفي بثبات	• الغياب والدوران
• أعلى أداء	• أدنى أداء
• ترسيخ القيم الداخلية	• رفض القيم

المصادر

-العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2008) الإدارة والأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

- Balogn, J., & Hailey, V. H. (2004), Exploring Strategic Change, 2nd ed., (Series Editors: Gerry Johnson & Kevan Scholes), England, Prentice Hall.

- Brooks, I. (2003), "Organizational Behavior: Individuals, Groups & Organization, 2nd ed., Financial Times: Prentice Hall.

- Brooks, I., & Bate, S.P. (1994), The Problems of Effecting Change Within the Service: A Cultural Perspective, British Journal of Management, 5, 177-90.

- Brown, D.R., & Harvey, D. (2006), An Experient Approach to Organization Development. 7th ed., New Jersey, Prentice Hall.

- Cook, S.D.N., & Yanow, D. (1993), Culture & Organizational Learning, Journal of Management Inquiry, 2, 373-90.

- Daft, R.L. (2004), Organization Theory & Design, 8th ed., Canada, THOMSON.

- Daft, R.L. (2006), The New Era of Management, Canada, THOMSON.

- Deal, T., & Kennedy, A. (1982), Corporate Cultures, London; Penguin.

- Denison, D.R., & Mishra, A. K., (1995) Toward a Theory of Organizational Culture & Effectiveness, Organization Science, 6, 2, 204-23.

- Drucker, P. E. (1991), Don't Change Corporate Culture- Use it! Wall Street Journal, March 28 ,A 14.

- Egan, G. (1994), Cultivate Your Culture, Management Today, April, 39-42.

- Foster, S.T. (2007), Managing Quality: Integrating the Supply Chain. 3rd ed; New Jersey, Prentice Hall.
- Gallagher, S. Brown, C, & Brown, L. (2008), A Strong Market Culture Drives Organizational Performance & Success, Published online in Wiley Inter Science (www. interscience. Wiley-com).
- Gordon, J.R. (2001), Organizational Behavior: A Diagnostic Approach, 7th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Handy, C.B. (1993) Understanding Organization, 4th ed., Penguin, Harmondsworth.
- Hatch, M.J. (1997), Organization Theory, Modern, Symbolic, & Postmodern Perspectives. Oxford, Oxford University Press.
- Hatten, T. (2003), Small Business Management: Entrepreneurship & Beyond. 2nd ed., Boston, McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., & Woodman, R.W.C (1998), Organizational Behavior, 8th ed., USA, International Thomson Publishing.
- Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, London: Sage.
- Hofstede, G. (1983), National Cultures in Four Dimensions, International studies of Management & Organization, Spring-Summer, 31-42.
- Hofstede, G. (1993), Cultural Constraints in Management Theories, Academy of Management Executive, 7, 81-90-
- Hofstede, G. (2001), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, & Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huczynski, A.A., & Buchanan, D.A., (2007), Organizational Behavior. 6th ed. Financial Times, Prentice Hall.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2005), Organizational Behavioral Management, 7th ed., Boston, McGraw-Hill.
- Johnson, G., Mapping & Re-Mapping Organizational Culture, In V-Ambrosini, G. Johnson & K. Scholes (eds) (1998)

Exploring Techniques of Analysis & Evaluation in Strategic Management, Hemel Hempstead: Prentice Hall.

- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006), Exploring Corporate Strategy, Text & Cases. 7th ed., England, Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006), Exploring Corporate Strategy: Text & Cases, 7th ed., Financial Times, Prentice Hall.
- Jones, G. R. (2007) Organizational Theory, Design, & Change, New Jersey: Prentice Hall.
- Kinicki, A. & Williams, B. (2006), Management: A Practical Introduction- Boston. McGraw-Hill.
- Konopaske, R., & Ivancevich, J.M. (2004), Global Management & Organizational Behavior, Text, Readings, Cases, & Exercises, Boston: McGraw Hill.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992), Corporate Culture & Performance, New York, The Free Press.
- Martin, J. (2001) , Organizational Behavior. 2nd ed., Canada, THOMSON.
- Mckenna, E., & Beech, N. (2002), Human Resource Management: A Concise Analysis. England: Prentice Hill.
- McShane, S.L., & Glinow, M. A.V. (2000) Organizational Behavior. Boston: McGraw-Hill.
- Moorheah, G., & Griffin, R. W. (2001), Organizational Behavior, Managing People & Organizations, 6th ed., Houghton Mifflin co.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (2002), Organizational Behavior: Human Behavior at work, 11th ed., Boston, McGraw-Hill.
- Ohlson, M. (2007), How to Introduce & Manage Organizational Changes, Master Thesis, Linköping Institute of Technology, Department of Management, & Engineering Project, Innovation & Entrepreneurship.

- Pascale, R.T. (1985), The paradox of organization culture: Reconciling ourselves to Socialization, California Management Review, 27 (2), 26-41.
- Robbins, S.P., & Coulture, M. C (2005), Management. 8th ed., USA, Prentice Hall.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2007), Organizational Behavior, 12th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Rollinson, D., & Broadfield, A. C (2002), Organizational Behavior & Analysis, 2nd ed., London.
- Schein, E.H. (1983), The Role of the Founder in Greeting Organizational Culture, Organizational Dynamic, Summer.
- Schein, E.H. (1992), Organizational Culture & Leadership. 2nd ed., San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1997), Organizational Culture & Leadership, (http: 11 www. tnellen. com/ ted/ tc/ schein-html)
- Senior, B., & Fleming, J. (2006), Organizational Change, 3rd ed. England, Prentice Hall.
- Stamm, B. V. (2003), The Innovation Wave: Meeting the Corporate Challenge, New York, John Wiley & Sons, LTD.
- Steen, E. V. (2003), "On the Origin & Evolution of Corporate Culture Preliminary & Incomplete", The NBER Organizational Economics Conference & the MIT Organizational Economics Lunch, & the Seminar Participants at USC.
- Torrinaton, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005), "Human Resource Management 7th ed-, Harlow, Prentice Hall.
- Vecchio, R.P. (2000), Organizational Behavior, Core Concepts, 4th ed., San Diego, The Dryden Press.
- Veiga, J., Lunatkin, M., Calori, R., & Very, P. (2000), Measuring Organizational Culture Clashes: A Two-Nation Post-hoe Analysis of a Cultural Compatibility Index, Human Relations, 53 (4), 439-557.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J.D. (2008), Strategic Management & Business Policy. 11th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006), Leadership In Organizations, 6th ed., New Jersey, Prentice Hall.